

Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen: Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven

Hafner, Sonja J. (Ed.); Hartel, Jörg (Ed.); Bluszczyk, Oliver (Ed.); Stark, Wolfgang (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hafner, S. J., Hartel, J., Bluszczyk, O., & Stark, W. (Hrsg.). (2007). *Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen: Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324913>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Sonja J. Hafner, Jörg Hartel, Oliver Bluszc, Wolfgang Stark (Hrsg.):
Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen.

Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven

ISBN 978-3-86618-157-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 290 S., € 29.80

Die Schlagworte Corporate Citizenship (CC) und Corporate Social Responsibility (CSR) sind in den vergangenen Jahren in Deutschland zunehmend in Wirtschaft, Politik und Medien, aber auch im Non-Profit-Sektor aufgegriffen worden. Mit diesen Begriffen sind eine Reihe unterschiedlichster, auch konkurrierender normativer Erwartungen, Deutungsmuster, Diskurse und Praktiken verbunden. Der Druck auf Unternehmen scheint zu steigen, doch heißt dies nicht, dass sich Realitäten ändern, vielmehr zeichnen sich Entkopplungsprozesse und Abwehrstrategien ab.

Im Kontrast zu zahlreichen, in der CC/CSR-Diskussion und -Literatur dominierenden Appellen und Best-Practice-Beschreibungen geht es in diesem Band, der die Ergebnisse des Forschungsprojekts MAVACO abbildet, insbesondere um eine bislang ausstehende Anbindung der Thematik an neuere Organisationstheorien und zentrale soziologische Fragen, daneben um Zusammenhänge zwischen Verantwortung und sozialer Innovation sowie die Bedeutung strategischer Allianzen. Anhand von Fällen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich wird schließlich gezeigt, vor welchem Hintergrund und wie unterschiedliche Organisationen Leitbilder und Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung aufgreifen und an ihre spezifischen Strukturen zu adaptieren versuchen, welche Bedeutungen, Praktiken und Strategien sich dabei herausbilden und wie sich vor allem in Trendsetter-Unternehmen Strategien und Kulturen verändern. In den Blick kommen die Schwierigkeiten, Widersprüche und unbeabsichtigte Nebenfolgen, die im Zuge der Realisierung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen im Spiel sind und von den Akteuren bewältigt werden müssen.

Schlüsselwörter: Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility, Strategieentwicklung in Organisationen, Innovation, Unternehmenskultur

Sonja J. Hafner, Jg. 1967; Soziologin, Dipl.-Pädagogin, Dipl.-Sozialarbeiterin; Arbeitsschwerpunkte: Organisation und Innovation, Produktionssysteme, Arbeitspolitik und Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie

Jörg Hartel, Jg. 1972; Dipl.-Pädagoge; Arbeitsschwerpunkte: Organisationstheorie, Evaluationsforschung; weitere Tätigkeiten in der Personal- und Organisationsentwicklung in KMUs und Non-Profit-Organisationen

Oliver Bluszc, Jg. 1970; Dipl.-Pädagoge; Arbeitsschwerpunkte: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Personal- und Organisationsentwicklung

Wolfgang Stark, Jg. 1954, Professor für Organisationsentwicklung, Organisations- und Gemeindepsychologie an der Universität Duisburg-Essen; Direktor des Labors für Organisationsentwicklung

Sonja J. Hafner, Jörg Hartel, Oliver Bluszczy, Wolfgang Stark
(Hrsg.)

Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen

Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2007

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01HY0330 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86618-157-1

1. Auflage, 2007

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	9
I. Aufbau und Gliederung	15
II. Management of Values und Corporate Citizenship Bedingungen innovationsförderlicher Unternehmenskulturen in der Zivilgesellschaft: Zum Hintergrund des Forschungsprojektes	
<i>Wolfgang Stark / Oliver Bluszc</i>	
Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung: Herausforderungen für das Management von morgen	19
III. Qualitative Sozialforschung zur gesellschaftlichen Verantwortung in und von Organisationen – Ansprüche, Realitäten, Bezüge	
<i>Sonja J. Hafner</i>	
MAVACO-Forschungsstrategie als „emerging process“: Ein Überblick über Entwicklungsschritte, Methoden und Vorgehen im Projekt	33
<i>Sonja J. Hafner</i>	
Industrie, Soziologie und CSR. Worüber man (sonst) nicht spricht: Zwang zur Moral, Geld und Wissenschaft im „stahlharten Gehäuse"	39
IV. Die Fallbeispiele im Überblick: Profile, Motivationen und Herausforderungen für die Organisationen und die Wissenschaft	
<i>Sonja J. Hafner</i>	
Die Wirtschaftsunternehmen	
Konzern RAG AG, Essen	53
Mittelständisches Dienstleistungsunternehmen BOV AG, Essen.....	56
Kosmetikunternehmen The Body Shop / Cosmo Trading GmbH, Neuss.....	59

Jörg Hartel

Die Non-Profit-Organisationen und das Spin-off Projekt UNIAKTIV

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband LV NRW e.V., Wuppertal	63
Stadt Essen	65
UNIAKTIV – Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung an der Universität Duisburg-Essen in Verbindung mit der Ehrenamt Agentur Essen e.V. (EAE)	67

V. Theoretische Ansätze zur Erschließung der empirischen Fälle

Sonja J. Hafner

Strategien und Wandel bei Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung: Über die treibenden Kräfte und Effekte im Innovations-Imitations-Prozess ..	73
--	----

Jörg Hartel

„Eyes wide shut“ Gemeinwohlorientiertes Engagement als Gegenstand organisationsstrategischer und organisationskultureller Überlegungen	93
---	----

Oliver Bluszczyk

Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen	107
---	-----

Thomas Hanke / Wolfgang Stark

Innovation und Verantwortung. Überlegungen zu einem strategischen Rahmenkonzept für soziale Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement in Unternehmen	119
---	-----

VI. Prozesse in den Organisationen: Ergebnisse und Diskussion

Sonja J. Hafner

Die Wirtschaftsunternehmen

„Stumbling Giant“? Vor der CSR-Strategieentwicklung schon mittendrin: Der Konzern RAG AG zwischen dem „Ende der Steinkohle“ und Börsengang	135
--	-----

„Personalentwicklung mit Herz und Verstand“:
Hintergründe, Grenzen und Kehrseiten der Integration von
gesellschaftlichem Engagement in die Unternehmensstrategie –
das Dienstleistungsunternehmen BOV AG 161

„Small is beautiful” meets Global Giant L’Oréal:
Etappen und Trendwende auf dem Wachstumspfad –
das Kosmetikunternehmen The Body Shop 173

Jörg Hartel / Jörg Miller

Corporate Citizenship als Sinnstiftung.
Eine Rekonstruktion über den Zusammenhang zwischen
strategischer Planung und operativer Umsetzung
bürgerschaftlichen Engagements 185

VII. Schlussfolgerungen und offene Fragen

Sonja J. Hafner

Trendsetter am Scheideweg:
Ambivalenz und schleichende Schwächung gesellschaftlichen
Engagements bei (über sich hinaus) wachsenden Vorreiterunternehmen 213

Jörg Hartel

“Is sex necessary? - „Tell them the truth.”
Anständige Unternehmen sind langweilig:
Warum uns die Ergebnisse so seltsam vertraut erscheinen
und was die Debatte aus der Organisationstheorie lernen kann 225

Oliver Bluszczy

Intersektorale strategische Allianzen in der Praxis 229

Wolfgang Stark

Innovation durch Verantwortung?
Innovationspotenziale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung ... 237

VIII. Anwendungsbezüge und Instrumente

Sonja J. Hafner

Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz.
 Kommentar zu aktuellen Entwicklungen mit Hypothesen
 und Kriterienset-Vorschlag..... 247

Oliver Bluszczy / Achim Jughardt

Informations- und Unterstützungssystem für Corporate Citizenship:
 Eine Software-Applikation zur Corporate Citizenship Beratung 257

Wolfgang Stark / Jörg Hartel

Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung in und mit
 Organisationen umsetzen:
 Der „Corporate-Citizenship-Manager“
 als organisationsübergreifende Weiterbildungsmaßnahme..... 267

- IX. Soziale Verantwortung, Corporate Citizenship,
 Unternehmenskultur und Innovation:
 Hot-Spots..... 277**
- X. Literatur 281**

Vorwort

Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) im Sinne von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen, nachhaltige Unternehmensführung, soziale und gesellschaftliche Verantwortung sind Stichworte, die seit einigen Jahren in diversen Kontexten auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene aufgegriffen und diskutiert werden (Unternehmerverbände, Bundesregierung, EU, Medien). Firmen und Firmennetzwerke initiieren Projekte und Nachhaltigkeitsreports, Unternehmerverbände und Politik betonen den Wert und die Notwendigkeit sozialer Verantwortung in der Wirtschaftswelt und auch Non-Profit-Organisationen kommen mit diesen neuen Ansprüchen und Managementansätzen zunehmend in Berührung.

So sehr diese Entwicklungen auf vielfältige Problemlagen aufmerksam machen, so sehr treten Uneinigkeiten hervor, je konkreter es wird und je mehr man sich den sozialen Prozessen und Effekten annähert. Differenzen zeigen sich bereits bei den Fragen, was Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility bedeuten oder worin und wie sich die Ansätze unterscheiden, überschneiden und ergänzen. Fragt man schließlich nach der strategischen Verankerung von Konzepten sozialer Verantwortung in und zwischen unterschiedlichen Typen von Organisationen/ Branchen, so findet man bislang kaum differenzierte Untersuchungen aktueller Umsetzungsprozesse. Obwohl die Notwendigkeit einer integrierten Strategie immer wieder betont wird und Untersuchungen ihre Bedeutung für eine innovative Unternehmenskultur aufzeigen, gibt es Hinweise, dass die Ansätze nur selten systematisch in die Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur eingebunden werden. Sie scheinen auch nur vereinzelt als hilfreiche Strategie der Personal- und Organisationsentwicklung begriffen und nachhaltig umgesetzt zu werden. Die konkreten Schritte zu einer strategischen Entwicklung und Realisierung von Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility und nachhaltiger Unternehmensführung sind oft noch unklar; die Schnittstellen zwischen Unternehmen und sozialen, kulturellen oder ökologischen Projekten sind meist nicht hinreichend deutlich und systematisch ausgebaut.

Diese Entwicklungen der letzten Jahre lassen aus fachwissenschaftlicher Sicht zwei wesentliche Schlüsse zu:

- Die Herausforderung einer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung (CSR) und einem entsprechenden „bürgerschaftlichen“ Engagement von Unternehmen (CC) lässt sich nur gemeinsam mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft (Staat, Non-Profit-Einrichtungen) entwickeln und erfordert zumindest Öffnungs-, ggf. aber auch Veränderungsbereitschaft bei allen Akteuren. Verantwortung in der modernen Gesellschaft ist nicht nur die Sache von einzelnen Individuen und Unternehmen, sondern eine kollektive Aufgabe. Je mehr es darum geht, Verantwortung zu organisieren und sinnvoll auszugestalten, desto mehr wird klar: Gesellschaftliche Verantwortung verwirklicht sich erst in einem

sozialen Prozess, in den ganz unterschiedliche Kulturen, Organisationen und Menschen involviert sind bzw. eingebunden werden müssen.

- Die Beschäftigung mit Werten in Organisationen und die Verbindung zu den Themenkomplexen Unternehmenskultur und Innovation rühren an das Grundverständnis von Organisationen. Diese reagieren daher in der Tendenz mit Verhalten, das auf die Sicherung von Legitimation zielt. Obwohl dies wichtig ist, ist damit nicht automatisch ein (sinnstiftend) nachhaltiger und verändernder Einfluss auf die Organisationskultur und reale Prozesse gegeben.

Das vom BMBF geförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Management of Values und Corporate Citizenship – Bedingungen innovationsförderlicher Unternehmenskulturen in der Zivilgesellschaft“, kurz: MAVACO, dessen Ergebnisse hier vorliegen, zielte darauf, folgende übergreifende Fragen zu bearbeiten:

- Wie entwickeln, modifizieren, realisieren Unternehmen und Non-Profit-Organisationen Strategien und Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung?
- Welche Instrumente sind dabei notwendig/werden eingesetzt, um Konzepte der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung in Unternehmen zu implementieren?
- Welche Chancen hat dies für die Entwicklung einer innovativen und innovationsförderlichen Unternehmenskultur?
- Welche Hindernisse und Nebenwirkungen traten/treten in den Prozessen der Strategieentwicklung auf?
- Welche Rolle spielt(e) Personal- und Organisationsentwicklung in den Prozessen der verschiedenen Organisationen?
- Wie sind die Erfahrungen und Prozesse global agierender Firmen im Vergleich zu denen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs) oder zu Non-Profit-Einrichtungen?

Als Projektpartner wurden bewusst nicht nur Wirtschaftsunternehmen ausgewählt, die sich mit Konzepten gesellschaftlicher Verantwortung beschäftigen (wollten), sondern auch zivilgesellschaftliche Organisationen, die als potentielle und tatsächliche Akteure im System bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen auftreten. Diese Entscheidung machte das Vorhaben auch zu einem Experiment: MAVACO kooperierte mit Projektpartnern, die unterschiedlicher nicht hätten sein können. Sämtliche Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen befanden sich – aus den unterschiedlichsten Gründen – in einem aktiven Veränderungsprozess bzw. wurden im Verlauf des MAVACO-Projekts neu ausgerichtet. Das Spektrum reichte vom reifen und doch im Umbruch stehenden Wirtschaftskonzern RAG AG, über das Dienstleistungsunternehmen BOV AG und das Kosmetikunternehmen The Body Shop/ Germany, die während der Projektlaufzeit beide in Fusionsprozesse traten, über die Non-Profit-Organisationen Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband LV NRW e.V., Stadt Essen, Ehrenamt Agentur Essen e.V. bis zur Universität Duisburg-

Essen als einem der zentralen Bildungsträger der Region mit dem sich im Verlauf des Forschungsprozesses entwickelnden „Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung (UNIAKTIV)“.

Wie immer bei Projekten gibt es Überlegungen und Pläne am Anfang – und schließlich sich wandelnde Realitäten und Erfordernisse im Verlauf, die neue Fragen aufwerfen, neue Bedingungen schaffen und damit allen Beteiligten letztlich abverlangen, eine gedankliche und praktische Flexibilität zu üben, ohne den roten Faden zu verlieren. Diese Herausforderung eint – bei aller Unterschiedlichkeit - Wissenschaft und Praxis. Dreh- und Angelpunkt wurden in Bezug auf alle diese Organisationen die Fragen, wie diese sehr unterschiedlich geprägten und organisierten korporativen Akteure mit dem Thema gesellschaftliche Verantwortung umgehen, wie sich ihre Strategien herausgebildet und entwickelt haben und/oder wie sie sich derzeit abzeichnen, neu ausrichten und weiter entwickeln. Von besonderem Interesse waren für die Empirie insbesondere die Wahrnehmungen und Sichtweisen individueller Akteure in diesen Organisationen, über die sich historische Hintergründe, aktuelle Ansprüche und Realitäten im Binnenraum der Organisation und ihrem Umfeld, daraus resultierende Widersprüche, strukturelle Probleme und nicht-intendierte Nebenfolgen beim Aufgreifen, Adaptieren und Entwickeln von Strategien gesellschaftlicher Verantwortung erkennen lassen.

Wir, das MAVACO-Kernteam, bestehend aus Sonja J. Hafner, Jörg Hartel, Oliver Bluszczy und Prof. Dr. Wolfgang Stark, haben in unterschiedlicher Weise dazu beigetragen, dass die o.g. Fragestellungen entwickelt und vertieft wurden, dass „empirische Proben“ erhoben, an neuere Diskurse und aufschlussreiche alternative Organisationstheorien angeschlossen und vor diesem Hintergrund ausgewertet wurden. In diesem Prozess sind nicht nur neue und durchaus kontroverse Deutungsangebote entstanden sowie alternative Thesen aufgeworfen worden, die den Diskurs zur gesellschaftlichen Verantwortung in Organisationen anreichern, sondern vor allem neue ungelöste Fragen aufgetaucht. Einiges, was bislang immer noch für selbstverständlich gehalten wird, steht infrage, bspw. die stabil verankerte CC-Kultur bei Trendsetter-Unternehmen.

Die Arbeit im Projektteam erfolgte für die einzelnen in höchstem Maße eigenverantwortlich. Die Verantwortung für die Beiträge liegt daher allein bei den/der jeweiligen Autoren/Autorin. Obgleich wir im Verlauf ein gemeinsames Grundverständnis entwickelt haben, so hat doch jedes Teammitglied seinen eigenen Blickwinkel eingebracht, seine Akzente gesetzt und seine Schwerpunkte weiter entwickeln können. Daraus resultiert auch, dass wir nicht den Anspruch haben, dass alle Beiträge in die gleiche Richtung argumentieren, sondern im Gegenteil: dieses Buch soll zeigen, dass es verschiedene Ansätze gibt, zu deren Weiterentwicklung, sowohl theoretisch als auch empirisch, in Zukunft noch viel zu tun ist.

Alle Beiträge zu den empirischen Fällen stammen aus der Feder von Sonja J. Hafner und Jörg Hartel. Grundlegend ist für ihre hier vorgelegten Fallstudien ein Verständ-

nis, das die Rationalität von Organisationen und dementsprechend von Strategieentwicklung infrage stellt. Die Fäden zu den Non-Profit-Organisationen Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband LV NRW e.V., Stadt Essen, Ehrenamt Agentur Essen e.V. und UNIAKTIV liefen bei Jörg Hartel zusammen. Er hat die dort erhobene Empirie vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen untersucht, wobei er hier von Jörg Miller, leitender Mitarbeiter von UNIAKTIV, zum Teil unterstützt wurde. Die Verantwortung für die Forschung zu den drei Wirtschaftsunternehmen RAG AG, BOV AG und The Body Shop Germany lag bei Sonja J. Hafner. Sie hat die entsprechenden (Trendsetter-) Forschungsdesigns auf der Grundlage aktueller Theorieansätze konzipiert, umgesetzt und daraus die vorliegenden Ergebnisse erarbeitet. Die Entwicklungen im Themenfeld „Qualitätskriterien/ Messindikatoren für CC/CSR“ werden von ihr auf dieser Basis nüchtern beleuchtet, was ein zur Diskussion gestelltes Kriterienset einschließt. Oliver Bluszczy hat sich mit dem Thema der strategischen Allianzen befasst. In Kooperation mit Achim Jughardt aus der Wirtschaftsinformatik stellt er hier den Entwurf einer Software-Applikation vor, die interessierten Unternehmen eine Einführung in das Thema Corporate Citizenship bietet. Dr. Thomas Hanke hat als Mitglied des Teams über weite Strecken bei der Konzipierung der Grundlagen und der Begleitung des Projekts mitgewirkt. Wolfgang Stark leitete das Projekt und hat sich mit dem Themenkomplex der Innovation und neuen Formen der Kooperation auseinandergesetzt, die neue Lernfelder generieren könnten.

Wir danken den Wirtschaftsunternehmen und den Non-Profit-Organisationen für ihre Kooperationsbereitschaft. Unser Dank gilt dabei besonders den Menschen, die bereit waren, den Dialog mit uns und den beteiligten Partnern zu führen und mit zu gestalten. Sie haben dieses Buch durch wertvolle Informationen und Hinweise erst ermöglicht. Ihre Offenheit schätzen wir umso mehr, als uns bewusst ist, dass die Kommunikation von Organisationen mit ihrem Umfeld einen äußerst sensiblen Bereich darstellt, der auch Risiken birgt. Unser Dank gilt weiter den Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirats und dem Projektträger, dabei besonders unserem Ansprechpartner im DLR Herrn Dr. Claudio Zettel. Last but not least danken wir Janosch Kutscher, Mehmet Ata und Stephanie Sonnenburg. Diese drei haben uns im Verlauf des Projekts als studentische Mitarbeiter tatkräftig und hilfreich unterstützt.

Wenn die Beiträge dieses Buches dazu beitragen, fruchtbare und kontroverse Diskussionen in und zwischen Theorie und Praxis weiter anzuregen sowie neue Projekte auf den Weg zu bringen, ist das wichtigste Ziel erreicht.

Die Herausgeber, im Frühjahr 2007

Sonja J. Hafner

Jörg Hartel

Oliver Bluszczy

Wolfgang Stark

I. **Aufbau und Gliederung**

Aufbau und Gliederung

Das Buch gliedert sich in neun Kapitel. In Kapitel II beginnen Oliver Bluszczy und Wolfgang Stark mit einer Einführung zum Thema und der Beschreibung des Projekt-hintergrunds.

Kapitel III umfasst Beiträge von Sonja J. Hafner zur Forschungsstrategie, den Erfahrungen und dem Vorgehen bei den empirischen Untersuchungen und schließlich auch Reflexionen zu einigen grundlegenden soziologischen Aspekten und Bezügen, die bislang keine oder nur wenig Beachtung im CSR-Diskurs fanden. Hier geht es unter anderem auch um die Rolle, die Aufgaben und Funktionen der Sozialwissenschaft, insbesondere der Soziologie, im Zuge von Kooperationen mit der Industrie.

In Kapitel IV werden schließlich von Sonja J. Hafner und Jörg Hartel die Fälle vorgestellt; umrissen werden die Profile, Motivationen und Herausforderungen für die unterschiedlichen Organisationen einerseits und die Sozialwissenschaft andererseits. Welche Hintergründe und Konstellationen und Probleme gibt es derzeit in den Organisationen? Was sind die leitenden Fragen, Annahmen und Hypothesen? Hier wird auch schon ein kleiner Ausblick auf Ergebnisse gegeben, insbesondere im Hinblick auf die Wirtschaftsunternehmen.

Kapitel V umfasst schließlich die Beiträge, die zum einen die organisationstheoretischen und industriesoziologischen Grundlagen zur Erschließung der empirischen Fälle in Kapitel VI legen, andererseits Beiträge, die sich mit Fragen rund um die Aspekte Kooperation, Innovation und Verantwortung befassen. In den Blick kommen bei Sonja J. Hafner anhand der CSR- und CC-„Trendsetter“ Organisationstheorien, die die Interaktionsprozesse zwischen Trendsetter-Organisationen und den für sie relevanten korporativen Akteuren ihrer institutionellen Umwelten sowie den mitspielenden individuellen Akteuren aus einer alternativen Perspektive erklären. Es geht um die in und zwischen Organisationen wirkenden Triebkräfte und Effekte, die Innovation und/oder Imitation bedingen. Jörg Hartel stellt ebenfalls, auf Basis anderer aufschlussreicher Organisationstheorien, Überlegungen an im Hinblick auf die Untersuchung von Organisationskulturen und –strategien. Oliver Bluszczy gibt einen Überblick zum Thema strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. Schließlich stellen Thomas Hanke und Wolfgang Stark Überlegungen zu einem strategischen Rahmenkonzept für soziale Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement in Unternehmen vor.

In Kapitel VI präsentieren Sonja J. Hafner und Jörg Hartel, der von Jörg Miller unterstützt wurde, vor dem Hintergrund ihrer Theoriebeiträge die Forschungsergebnisse, die sich aus den Prozessen in den Organisationen ableiten lassen.

Kapitel VII umfasst die Schlussfolgerungen aller Autoren. Zum einen jene, die sich aus den Fallstudien ziehen lassen, sowie resümierende Überlegungen hinsichtlich der Innovationspotenziale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung einerseits und strategischer Allianzen andererseits.

In Kapitel VIII geht es um Anwendungsbezüge und Instrumente. Zum einen gibt Sonja J. Hafner einen kritischen Kommentar zu aktuellen Entwicklungen im Themenfeld Qualitätskriterien und Indikatoren zur Messung von CC und CSR. Im Anschluss wird von ihr ein Kriterienset zur Diskussion gestellt. Oliver Bluszczy und Achim Jughardt erläutern eine im Rahmen von MAVACO entwickelte Software-Applikation, mit der Austausch- und Beratungsprozesse im Kontext von Corporate Citizenship unterstützt werden können. Wolfgang Stark stellt Überlegungen zum Kompetenzprofil eines CC-Managers vor.

Das Buch schließt mit „Hot-Spots“. Die einzelnen Autoren fokussieren damit abschließend Aspekte, Zusammenhänge, Probleme und Herausforderungen, die ihnen aus ihrem spezifischen Blickwinkel am zentralsten erscheinen.

**II. Management of Values
und Corporate Citizenship -
Bedingungen innovationsförderlicher
Unternehmenskulturen in der Zivilgesellschaft
zum Hintergrund des Forschungsprojektes**

Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung: Herausforderungen für das Management von morgen

Wolfgang Stark / Oliver Bluszczyk

Im Übergang von einer nationalen Industriegesellschaft zu einer globalen und vernetzten Informations- und Dienstleistungsgesellschaft (Castells 1996) sind Organisationen vor neue Herausforderungen gestellt, die unter anderem den Bereich der sozialen Verantwortung und des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen betreffen.¹ Immer mehr Konsumenten greifen nicht nur zu ökologischen, sondern auch zu sozial verträglichen Produkten. Unternehmen, deren Kultur sich an ethischen und sozialen Kriterien ausrichtet, haben größere Chancen beim Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter. Projekte zur sozialen Verantwortung von Unternehmen sind von öffentlichem Interesse. Die Unternehmenskultur muss sich dieser Entwicklung anpassen und eine entsprechende Organisations- und Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung unterstützen.

In aktuellen Diskursen zur Entwicklung zivilgesellschaftlichen Engagements schlagen etwa Beck (1999) und Giddens (1999) eine neue Aufteilung gesellschaftspolitischer Verantwortung vor, an der gerade Unternehmen als *Corporate Citizen* immer mehr teilhaben. Corporate Citizenship steht dabei für soziales Engagement von Unternehmen und für die Übernahme von Verantwortung für das Gemeinwesen. Ein solches Engagement ist im angelsächsischen Raum weit verbreitet, in Deutschland gibt es erste Ansätze dazu: der fachliche Diskurs befindet sich – jenseits medialer Inszenierungen – jedoch noch in einem Anfangsstadium.

Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages hat in ihrem Bericht „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ folgende Handlungsempfehlung dazu gegeben:

„Unternehmen als Akteure der Bürgergesellschaft – Corporate Citizenship stärken
Angesichts der Veränderungen in der Erwerbsarbeit (zunehmende Arbeitsverdichtung, Flexibilisierungsprozesse, Pluralisierung und Entgrenzung) stellen sich auch an die Unternehmen neue Anforderungen zur Mitgestaltung der Bürgergesellschaft und zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Zielsetzung ist die Entwicklung einer Unternehmenskultur, in der die Orientierung auf Gewinnerzielung mit einer Orientierung am Gemeinwohl und der Übernahme sozialer Verantwortung im Gemeinwesen verbunden werden. Dabei kommt der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter eine besondere Rolle zu. Die Enquete-Kommission regt deshalb eine Ausweitung des unternehmeri-

¹ Die Kommission der Europäischen Gemeinschaft hat 2001 ein Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (Kommission 2001) herausgegeben, in dem ein Konsultationsprozess für eine neue *Unternehmenskultur und -führung* im Bewusstsein der sozialen Verantwortung von Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*) angeregt wird.

schen bürgerschaftlichen Engagements an. Besonderer Aufmerksamkeit und Förderung bedürfen neue Ansätze unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements, wie sie unter dem Stichwort „Corporate Citizenship“ in der internationalen Diskussion gefasst werden. Dazu gehören Partnerschaftsprojekte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen ebenso wie die Mitarbeit in regionalen Netzwerken zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit oder zur Verbesserung des Wohnumfeldes.“ (S. 23)

In diesen zusammenfassenden Bemerkungen zu einem über zweijährigen Konsultationsprozess unter Beteiligung zahlreicher Wissenschaftler und Praktiker aus dem In- und Ausland werden erste Blickrichtungen deutlich, in die sich die sozialwissenschaftliche Forschung wenden muß, um sich der benannten Herausforderung und den Versuchen ihrer Umsetzung anzunähern:

1. Die gesellschaftlich-gestaltende Rolle von Unternehmen in der modernen Gesellschaft – neben dem „Kerngeschäft“ der Produktion von Gütern oder der Dienstleistung, der Erwirtschaftung von Unternehmenserfolg auch als „Tarifpartner“ verantwortlich für Arbeitsplätze – tritt deutlicher hervor: da das Handeln von Unternehmen auch die sozialen, ökologischen und kulturellen Verhältnisse in einer Gesellschaft maßgeblich bestimmen, sind sie auch für die aktive Gestaltung außerhalb ihrer Geschäftsgrenzen mit verantwortlich.
2. die Kultur des Unternehmens/der Organisation, die jeweilige Offenheit oder Geschlossenheit von Organisationen, die Möglichkeiten der Mitgestaltung der MitarbeiterInnen (Partizipation) bekommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung, weil hier nicht mehr nur wirtschaftliche Belange, sondern auch gesellschaftspolitische Fragen eine Rolle spielen
3. Partnerschaften und Kooperationen erfordern in diesem Zusammenhang die Bereitschaft zur Öffnung zu neuen Kulturen, etwa sozialen/kulturellen/ökologischen Einrichtungen oder öffentlichen Träger, deren Gewohnheiten, Verhaltens- und Denkweisen und Einstellungen nicht unbedingt mit denen der Geschäftswelt übereinstimmen

Dabei wird deutlich, dass hinter Begriffen wie „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ weit komplexere und tiefgreifendere Diskurse stehen, als sie mit einer „neuen“ Management(mode)methode zu bearbeiten wären.

1. Zur begrifflichen Einbettung von Corporate Citizenship in das Thema „Management of Values“

Maßgeblich für den Begriff des *Corporate Citizenship* (kurz: CC), im deutschen auch als „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ (vgl. Habisch 2001; Maaß/Clemens 2002) oder „unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement“ (kurz: UBE) (vgl. Enquete-Kommission des dt. Bundestages 2002) bezeichnet, ist

die Idee vom Unternehmen als „guter Bürger“ bzw. „good corporate citizen“. Dahinter verbirgt sich die Idee, dass nicht nur Bürger als Einzelpersonen freiwillig für das Gemeinwohl, d.h. bürgerschaftlich engagiert sein können, sondern dass sich ebenso Unternehmen als Korporationen an gemeinwohlorientierten Aktivitäten beteiligen können oder sollen. Obwohl die Idee des *Corporate Citizen* nicht neu ist, sondern in ihren ersten Erscheinungsformen durch Unternehmerpersönlichkeiten, wie z.B. Henry Ford und anderen geprägt wurden, entstand der Begriff des Corporate Citizenship erst in den 1990er Jahren (vgl. Carroll 1999, S. 288). Dabei geht es auch um die angloamerikanische Vorstellung, einen Teil der Ressourcen, die Unternehmen durch die Gesellschaft oder Gemeinschaft zur Verfügung gestellt werden, wieder an diese zurückzugeben („giving back to the community“).

Die Einführung des Begriffes CC spiegelt die Weiterentwicklung und Explizierung dieser Haltung wieder und bringt dabei einen weiteren Aspekt zu Tage: Waren die gemeinwohlorientierten Aktivitäten von Unternehmern bzw. Unternehmen zunächst religiös motiviert oder aus einer moralischen Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft heraus entstanden und die Folge von unternehmensethischen Erwägungen, so ist spätestens seit den 1970er Jahren die ökonomisch-strategische Komponente zumindest explizit diskutierter Teil dieses Ansatzes (vgl. Dierkes & Berthoin Antal 2002). Kern dieser Komponente ist die Annahme, dass sich gemeinwohlorientiertes Engagement langfristig für den Unternehmenserfolg auszahlt.

Habisch (2003) schlägt folgende Definition von CC vor:

„Globalisierung und Individualisierung prägen das gesellschaftliche Umfeld von Unternehmen im 21. Jahrhundert. Auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene sind sie mit völlig neuen Problemstellungen und Herausforderungen konfrontiert, die sich nicht mehr mit den hergebrachten Instrumenten staatlicher Regulierung oder diplomatischer Vereinbarung bearbeiten lassen. Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesem Prozess bringen Sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein.“ (Habisch 2003, S. 58)

Damit wird deutlich, dass gemeinwohlorientiertes bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen weit über die bloße Vergabe von Spenden oder Sponsoring hinausgeht und sich nach dem heutigen Begriffsverständnis vor allem in Kooperationen zwischen Unternehmen und Organisationen anderer gesellschaftlicher Bereiche manifestiert.

Im Laufe der Zeit gingen mit der Diskussion um Corporate Citizens Begriffe wie *Corporate Volunteering*, *Corporate Giving*, *Corporate Philanthropy* und nicht zuletzt *Corporate Social Responsibility* (kurz: CSR) einher. Als kleinster gemeinsamer Nenner zum Verständnis von Corporate Citizenship tritt in letzter Zeit die Vorstellung hervor, dass es sich bei Unternehmen um sog. „Corporate Citizens“ handelt, die mit ihren Rechten und Pflichten quasi „als Bürger“ an der Gestaltung des Gemeinwesens aktiv teilhaben.

CSR hingegen, entstanden als theoretisches Konzept in den 1930er Jahren in den USA (vgl. Carroll 1999), umfasst auch die freiwillige Wahrnehmung sozialer Verantwortung im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit von Unternehmen und wird z.B. in sog. „codes of conduct“ expliziert. Corporate Social Responsibility kann als umfassender Begriff gewertet werden, der neben dem gemeinwohlorientierten Engagement jenseits von Geschäftsprozessen auch die interne soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und der Umwelt einschließt (vgl. Pommerening 2005).

Dabei lautet eine gängige Definition dieses Begriffes wie folgt:

“Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.”²

Zwischen CSR und dem *Stakeholderansatz* (Freeman 1984) liegen dabei enge Verbindungen. Pommerening (2005) sieht CSR als eine Strategie des Stakeholdermanagements - Ähnlichkeiten und Querverbindungen zwischen den beiden Begriffen treten immer wieder hervor.³

Letztlich geht es um eine Auseinandersetzung mit (oft grundlegenden) Werten: denen des Unternehmens (des Managements, der „Geschäftswelt“), der MitarbeiterInnen (als Mitglieder der Organisation, als soziale Individuen und als Teil der Gesellschaft), den Werten der direkten „stakeholder“ der Unternehmen (vgl. Freeman 1984) und denen der Gesellschaft in ihren regionalen und überregionalen Bezügen.

² WBCSD World Business Council For Sustainable Development (1999): Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations
www.wbcsd.org/DocRoot/6lkcJixsnvqjUwVgORB5/CSRmeeting.pdf.

³ Neben einer Abgrenzung der beiden Begrifflichkeiten wurde auch versucht, eine Hierarchie der Begriffe CC und CSR aufzubauen, dabei haben verschiedene Autoren das eine, wie das andere Konzept als den tragenden bzw. übergeordneten Ansatz bezeichnet (vgl. Behrent u. Wieland 2003). Darüber hinaus wurde mit dem sog. *CSR₂* der *Corporate Social Responsiveness* ein weiterer Begriff im Rahmen der Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen eingeführt (vgl. Carroll et al. 2003, S.45f).

2. *Forschungsfragestellungen – „Management of Values und Corporate Citizenship“*

Eine *Analyse der bisherigen sozialwissenschaftlichen Arbeiten* zum Thema Corporate Citizenship zeigt, dass sich bisherige Forschung vorrangig im Bereich der appellativen Konzepte oder der Beschreibung von „best-practice“-Beispielen bewegt und vor allem die (zivil-)gesellschaftliche Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements – auch durch Unternehmen – im Blickwinkel hat. Systematische und umfassende Arbeiten, die sich der Thematik Corporate Citizenship aus der Perspektive der Organisationsforschung oder Organisations- und Personalentwicklung nähern und Möglichkeiten sowie Wirkungen von CC-Konzepten für innovative Organisationskulturen erforschen und darüber hinaus für die Praxis fruchtbar machen, liegen bislang noch nicht vor.

Bei Betrachtung der aktuellen Diskurse aus dem Bereich der sozialwissenschaftlichen Forschung und den daraus ableitbaren Anforderungen an Unternehmen und Unternehmensführung, kristallisieren sich Problemstellungen heraus, die aus der Perspektive der Organisationsentwicklung thesenartig skizziert werden können:

1. *Corporate Citizenship ist Katalysator von Veränderungsprozessen:* Habisch (2003, S.79) zufolge ermöglichen Corporate Citizen Projekte, interne Strukturen und Unternehmenskulturen zu verändern, ohne sie vorher zu determinieren. Mit dieser Möglichkeit der Selbstorganisation stellt Corporate Citizenship einen Katalysator für interne Lernprozesse dar, weil Mitarbeiter ihr eigenes Handeln permanent reflektieren.
2. *Beteiligung, Lernen und Innovation ist Ergebnis der Unternehmenskultur:* Dieses kann durch Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter in Corporate-Citizenship-Projekte erreicht werden (Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung). Im Kern geht es hier um konkrete Lernprozesse von MitarbeiterInnen vor allem im Bereich der sozialen Kompetenzen, die im Rahmen von heutigen und zukünftigen Anforderungen an MitarbeiterInnen stark an Bedeutung gewinnen (Rosenstiel 1999). Ziel ist die Schaffung einer kooperativen Unternehmenskultur und innovativer, lernfreundlicher Milieus, die die Aufgeschlossenheit der MitarbeiterInnen gegenüber Innovationen begünstigen.⁴

Die Kultur einer Organisation sichert nach *Schein* die fest im Kern einer Organisation verankerten, gemeinsamen Werte und Grundannahmen (Schein 1995, Sackmann 2000). Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in der Rolle als *Corporate Citizen* stellt eine Fortentwicklung der Unternehmen und ihrer Werte und Kulturen dar. Umgekehrt fordert aber auch eine so verstandene Unternehmenskultur das Engagement von Management und Mitarbeitern sowie, sich im Rahmen von Corporate-Citizenship-Initiativen zu beteiligen. Hier werden nicht nur Effekte erzielt, die der

⁴ Hier liegt der Bezugspunkt zum BMBF-Förderschwerpunkts „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und Milieus“

Umwelt der Unternehmen, also den relevanten externen Stakeholder (z.B. der Gemeinde, den Nachbarn und nicht zuletzt den Kunden), zugute kommen, sondern auch Effekte, von denen das Unternehmen selbst profitieren kann. Dabei geht es weniger um direkten finanziellen Profit, als um die Schaffung eines Klimas, das die Kommunikation, die Zusammenarbeit und das Verständnis der Mitarbeiter füreinander und für die jeweiligen Aufgaben des anderen sowie die übergreifenden Ziele des Unternehmens begünstigt.

Die Unternehmenskultur der Zukunft wird daher, neben der ökonomischen Wertschöpfung, verstärkt durch individuelle und kollektive Werte sowie gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Hierfür sind Strategien, Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln, die unternehmensintern (Personal – und Organisationsentwicklung) und unternehmensextern (das Unternehmen im regionalen/globalen Netzwerk) Werteorientierung und soziale Verantwortung miteinander verankern. Gleichzeitig müssen ethisch orientierte Managementsysteme die Brücke zwischen ökonomischen Anforderungen und gesellschaftlicher Verantwortung schlagen.

3. *Ausgangslage und Ziele für das Forschungsprojekt*

Ausgangslage für das Aufgreifen der angesprochenen Thematik war u.a. die Tatsache, dass zwar eine vergleichsweise breite Diskussion über Corporate Citizenship initiiert wurde und es dazu eine noch recht überschaubare Anzahl von Projekten und Unternehmens-Netzwerken in Deutschland gab (Unternehmen – Partner der Jugend (UPJ), econsense, Initiative „Freiheit und Verantwortung“), aber in den Unternehmen i.d.R. eine eher unsystematische Einbettung von Corporate Citizenship vorherrschte. Dies zeigte sich durch eine oft geringe Verbindung zur jeweiligen Unternehmenskultur oder zu den Funktionsbereichen Personal- und Organisationsentwicklung.

Ausnahmen bildeten damals wie heute Unternehmen wie z.B. The Body Shop, IKEA, Hewlett & Packard, Timberland und die Ford AG. Hier sind und waren Instrumente im Rahmen sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung schon seit längerer Zeit integrativer Bestandteil der Unternehmenskultur. Die genannten und andere global agierende Unternehmen hatten sich darüber hinaus zu internationalen Netzwerken zusammengeschlossen (z.B. CSR-Europe, Social Venture Network o.ä.). Die Instrumente mit denen Corporate Citizenship verwirklicht wurde und wird sind allerdings auch heute z.T. sehr unterschiedlicher Ausprägung und wissenschaftlich kaum ausgewertet. Zudem handelt es sich weitgehend um multinationale Unternehmen, die eine, im angelsächsischen Bereich eingeführte Praxis auf den europäischen und damit auch auf den deutschen Markt übertragen haben.

Ein Einstieg insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen in das Thema bürgerschaftliches Engagement bzw. Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung schienen aber weitgehend ebenso unklar und schwierig, wie im Zuge dessen Partnerschaften mit sozialen Einrichtungen einzugehen. Dabei hat praktiziertes, „gelebtes“ Corporate Citizenship neben der internen Perspektive (z.B. Personal, Füh-

rungskräfte und Unternehmenskultur) auch positive Effekte im Bereich der externen (gesellschaftlichen) Perspektive. Es trägt dazu bei, Netzwerke im Rahmen bürger-schaftlichen Engagements zu schaffen – „es eröffnet einen Raum von Kommunikati-on und Kooperation“⁵. Die entstehenden Netzwerke sind in der Lage, soziales Kapi-tal aufzubauen, welches als eine Voraussetzung für Zusammenarbeit und organisier-tes menschliches Verhalten, einschließlich der Geschäftstätigkeiten gilt. Unterneh-men können quasi in dieses Kapital investieren und dadurch zu Stabilität und Ent-wicklungsfähigkeit in ihrem Standortumfeld beitragen.

Um die damit verbundenen Fragen systematisch aufzuarbeiten und gleichzeitig mo-dellhaft Problemlösungen zu erstellen, werden im Rahmen des Forschungsprojektes die folgenden fünf Module gemeinsam mit Kooperationspartnern aus der Wirtschaft und Partnern aus gemeinnützigen Organisationen sowie der Weiterbildung entwi-ckelt, erprobt und entsprechende Lernprozesse angestoßen:

Die Zielsetzung berücksichtigt die Notwendigkeit einer ethisch reflektierten, werte-orientierten Unternehmensführung⁶, für den mittel- bis langfristigen Unternehmens-erfolg. Demzufolge werden Unternehmen zunehmend nach ihrem Beitrag zur gesell-schaftlichen Entwicklung und ihrer Verantwortung gegenüber den hier relevanten Stakeholdern bewertet.⁷ Aufgrund des Stellenwertes der Unternehmenskultur für den Bereich des Corporate Citizenship werden daher zunächst (1) Qualitätskriterien für Corporate Citizenship entwickelt, die zur werte-orientierten Analyse der Unterneh-menskultur und zur Ermöglichung eines Benchmarking dienlich sind sowie darauf aufbauend (2) ein umfassendes Bewertungs- und Steuerungsinstrumentarium für den Bereich der Unternehmenskultur entwickelt, das es ermöglicht moderne Unterneh-menskulturen darauf abzustimmen, die erforderlichen Lernprozesse in Unternehmen anzuregen, weil Innovationen heute differenzierte soziale und ökologische Schlüs-selqualifikationen bei MitarbeiterInnen und Führungskräften erfordern.

Der in 2001 vom BMBF ausgeschriebene Förderbereich mit der Themenfeldbezeich-nung „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Un-ternehmenskulturen und Milieus“ im Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ sprach u.a. Projekte an, die sich mit der Thematik einer inno-vationsförderlichen Organisationskultur unter dem Fokus von Nachhaltigkeit und der Integration sozialer Verantwortung beschäftigen wollten. Das Labor für Organisati-onsentwicklung beschäftigte sich bereits seit Anfang 2001 mit dem Thema Unter-nehmerisches Bürgerschaftliches Engagement (UBE) und Corporate Citizenship (CC), u.a. in Zusammenhang mit der Enquetekommission des Deutschen Bundesta-

⁵ Habisch, A.(2003): Corporate Citizenship, Berlin u. Heidelberg, S.40

⁶ Im Gegensatz zur rein *wert*-orientierten Unternehmensführung des Shareholder-Value Ansatz.

⁷ Die Bedeutung dieser Entwicklung schlägt sich in der Praxis z.B. bei der Entwicklung der Bewertungskriterien zum Qualitätsmanagement im EFQM-Modell (www.efqm.org) oder in den Kriterien zu sozial verantwortlichem Investment der SIRI-Group (www.sirigroup.org) nieder.

ges zu Bürgerschaftlichem Engagement.⁸ Fach- bzw. Expertengespräche mit Vertretern aus Wirtschaft, Universitäten, Non-Profit-Organisationen, Weiterbildungseinrichtungen und Beratern, Felderkundungen zu Corporate Citizenship Aktivitäten deutscher und internationaler Unternehmen wurden durchgeführt; eine regional viel beachtete Ringvorlesung an der Universität Duisburg-Essen beflügelte den Diskurs, Seminarreihen zum Thema „Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung“ verankerten das Thema letztlich als Bestandteil des Lehrplanes von angehenden Diplom-Pädagogen, Betriebswirten und Kommunikationswissenschaftlern der Universität Duisburg-Essen.

Zwischen der Einreichung der Projektskizze bis zur Bewilligung der Fördergelder und dem Start der Projektarbeiten vergingen knapp drei Jahre. In diesem Zeitraum wurde das Thema Corporate Citizenship nicht nur in seiner akademischen Diskussion weiterentwickelt, auch in der Praxis zeigten sich mehr und mehr Unternehmen an dieser Thematik interessiert. Das Labor für Organisationsentwicklung verfolgte die Entwicklungen aufmerksam weiter und beteiligte sich durch verschiedene Aktivitäten, wie die Durchführung weiterer Fachgespräche, Tagungen und die Mitgestaltung des Förderpreises des Landes NRW zu Corporate Citizenship.

Während dieser Phase, konnten viele Kontakte zu Unternehmen und zu Non-Profit-Organisationen aufgebaut werden, von denen einige zu aktiven Partnern in dem hier vorzustellenden Forschungsvorhaben avancierten. Eine besondere Rolle fiel dabei der Stadt Essen zu, die mit den MitarbeiterInnen des Büros für Stadtentwicklung wertvolle Kontakte zu Unternehmen, wie der RAG AG und der BOV AG herstellen konnte, aber auch als Organisation selbst aktiv in dem Projekt mitgewirkt hat. Ausgehend von der Überlegung, dass Corporate Citizenship nicht nur die alleinige Sache von Unternehmen ist, sondern sich in Partnerschaften und Kooperationen verschiedener gesellschaftlicher Akteure manifestiert, ist auch das Portfolio der letztendlichen Projektpartner danach ausgerichtet worden. Dazu zählen:

- The Body Shop / Cosmo Trading GmbH, Neuss
- BOV AG, Essen
- RAG AG, Essen
- Stadt Essen, Stadtverwaltung als kommunale Körperschaft
- Ehrenamt Agentur Essen e.V.
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V., Wuppertal
- UNIAKTIV, Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung der Universität Duisburg-Essen

⁸ Siehe die in 2002 mit der Enquete-Kommission und dem Bundespresseamt durchgeführten und dokumentierten Zukunftswerkstatt zum Thema „Perspektiven der Nachhaltigkeit für freiwilliges bürgerschaftliches Engagement“ (IJF Auswertungstagung am 04. Juni 2002 in Berlin).

Folgende zentrale Fragestellungen für das Forschungsprojekt leiteten sich zunächst aus der oben dargestellten Argumentation ab:

- Wie können Unternehmen Strategien des Corporate Citizenship aufgreifen und als Teil der Unternehmensstrategie integrieren?
- Welche Chancen hat dies für die Entwicklung einer innovativen Unternehmenskultur?
- Wie kann das System der Personal- und Organisationsentwicklung damit verbunden werden?
- Welche Instrumente sind notwendig, um Konzepte der sozialen Verantwortung in Unternehmen zu implementieren?
- Welche Lehren können aus den Erfahrungen global agierender Firmen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gezogen werden?

Um die genannten Fragen systematisch zu bearbeiten und gleichzeitig modellhaft Problemlösungen zu entwickeln, wurden im Rahmen der Beantragung des Forschungsprojektes die folgenden fünf Module gemeinsam mit Partnern aus der Wirtschaft, aus dem Non-Profit-Bereich sowie der Weiterbildung erstellt:

- Modul 1: Analyse, Systematisierung und Qualitätskriterien von Corporate Citizenship
- Modul 2: Instrument zur werte-orientierten Analyse der Unternehmenskultur
- Modul 3: Instrumente und Verfahren zur Implementierung von Konzepten und Ansätzen aus dem Bereich der sozialen Verantwortung in die Unternehmenskultur
- Modul 4: Einrichtung und Aufbau von Benchmarking-Zirkeln zur Effektivierung von Lernprozessen im Bereich Corporate Citizenship
- Modul 5: Weiterbildungskurs: Corporate Citizenship – Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung in Unternehmen umsetzen

Im Rahmen der genannten Module sollte es Ziel sein, Instrumente zu entwickeln, die auf der Basis von Change Management sowie der Organisations- und Personalentwicklung dazu beitragen, Konzepte sozialer Verantwortung von Unternehmen und ihrer praktischen Umsetzung (Corporate Citizenship), in die bestehende Unternehmenskultur zu integrieren. Der Austausch der Projektpartner untereinander sollte Lernprozesse ermöglichen und die Zusammenarbeit der Projektpartner sowie weiterer interessierter Unternehmen über den Projektrahmen hinaus auch für die Zukunft sichern.

Eine systematische Analyse aktueller Ansätze von Corporate Citizenship in Unternehmen und Organisationen und eine kritische Bewertung der Qualitätskriterien von Corporate Citizenship ermöglichte eine Standortbestimmung des Begriffes sowie der Formulierung einer Arbeitsdefinition. Die Ergebnisse der bereits erwähnten Felderkundung von Aktivitäten deutscher und in Deutschland tätiger Unternehmen konnten

dabei in die Arbeiten mit eingebracht werden. Ebenso wurden weitere Studien und Untersuchungen zur Ergänzung der eigenen Ergebnisse herangezogen.

Die Entwicklung und Analyse von Instrumenten zur Erhebung, Erfassung, Darstellung und Bewertung der Unternehmenskultur mit dem Fokus auf Corporate Citizenship und die Frage, mit welchen Methoden Corporate Citizenship besonders umfassend, nachhaltig und effizient in Unternehmen implementiert werden können. Als Ergebnis bzw. Produkt war ein so genanntes „tool kit“ (Werkzeugkasten), im Sinne einer systematisch angelegten Sammlung von Instrumenten vorgesehen, dessen Bausteine je nach Bedarf unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten in das Themenfeld zulassen.

Überlegungen zur Entwicklung und Erprobung eines übergreifenden Weiterbildungskurses, um praxisnah vor allem MitarbeiterInnen aus Unternehmen als *Corporate-Citizenship-Manager* auszubilden, bildeten Idee und Grundlage zum fünften Modul. Die CC-Manager sollte in die Lage versetzt werden Corporate-Citizenship-Projekte anzustoßen und zu begleiten, Partnerschaften zwischen Unternehmen und sozialen und/oder ökologischen Einrichtungen herzustellen und Corporate-Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens zu dokumentieren.

Im Zuge der Bearbeitung dieser Module sollte es Aufgabe und Rolle der beteiligten Projektpartner sein, die vom Forschungsteam erarbeiteten Ergebnisse auf ihre Praxisrelevanz hin zu überprüfen, Input in Form von Feedback zu geben sowie mit Interviews und Ermöglichung zur Untersuchung und Begleitung der organisationseigenen CC-Aktivitäten den Forschungsprozess aktiv mit zu gestalten. Hierzu wurde ein begleitender wissenschaftlicher Beirat gebildet.

Mit Aufnahme der Projektarbeiten September 2004 und im Verlaufe des folgenden zweieinhalbjährigen Forschungsprozesses zeigten sich, auch vor dem Hintergrund der fortschreitenden Debatte um das Thema Corporate Citizenship, Entwicklungen, die das eben beschriebene Forschungsvorhaben in seinen ursprünglichen Ansätzen zum Teil vor neue Herausforderungen stellte. So rückte das Thema der strategischen Einbettung und der von den Organisationen/Unternehmen verfolgten Strategien im Rahmen der Wahrnehmung und Darstellung ihrer Aktivitäten im Bereich der gesellschaftlichen bzw. sozialen Verantwortung immer mehr in den Fokus. Dabei entwickelten sich, ohne die gestellten Fragen und Aufgaben in den beschriebenen Modulen aus dem Blick zu verlieren, drei Forschungsstränge, die von dem interdisziplinären Forschungsteam wie folgt herausgearbeitet wurden:

- Unternehmenskultur und Strategieentwicklung in gewachsenen Organisationen
- Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen
- Strategien und Wandel von Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung

Ausgangspunkt des ersten Forschungsstranges war die Beobachtung, dass Organisationen bei der Implementierung von Strategien gemeinwohlorientierten Engagements nicht mit Ungewissheit, sondern mit Ambiguität (Mehrdeutigkeit) konfrontiert sind. Dabei lässt sich die Ungewissheit über das Thema Corporate Citizenship durch das

Einholen weiterer Informationen reduzieren, Ambiguität hingegen nicht, weil auch die zusätzlich eingeholten Informationen mehrdeutig sind. Die Implementierung von Strategien gemeinwohlorientierten Engagements kann also nur genau dann gelingen, wenn die Organisationen die Deutungshoheit über ihre Aktivitäten gewinnen und/oder behalten. Es galt hier zu untersuchen, wie die Unternehmen bei der Implementierung von Strategien gemeinwohlorientierten Engagements die Ambivalenz unterschiedlicher Deutungsmuster managen.

Der zweite Forschungsstrang resultierte aus der Erkenntnis (vgl. auch Habisch 2003), dass innovative und hochwirksame Corporate-Citizenship-Aktivitäten erst im Zuge bereichsübergreifender Kooperationen⁹ zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen entstehen. Hochwirksam deswegen, weil hier nicht nur Effekte für das Gemeinwesen z.B. in Form von Unterstützung einer bestimmten sozialen Einrichtung durch Spenden auftreten, sondern durch das konkrete Zusammenwirken von Organisationen aus den unterschiedlichen Sektoren¹⁰ Aktivitäten entfaltet werden können, die

- a) im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung nutzbar sind und
- b) helfen konkrete soziale Probleme (vor Ort) zu lösen.

Die bisherigen erfolgreichen Aktivitäten, aber auch die Themen innerhalb des Corporate Citizenship werden von einigen wenigen Akteuren (Trendsetter) maßgeblich beeinflusst. Diese Beobachtung veranlasste das Forschungsteam *einen dritten Forschungsstrang* aufzunehmen. Die Tatsache, dass es diese Trendsetterunternehmen gibt, wird augenfällig auf den zahlreichen Konferenzen, Tagungen, Vorträgen und Workshops, bei denen immer wieder die gleichen Praxisbeispiele für gutes Corporate Citizenship von bestimmten Unternehmen angeführt werden, obwohl es darüber hinaus viel mehr Beispiele solcher Aktivitäten gäbe und gibt. Da die systematische Identifizierung erfolgreicher Strategien zur Implementierung von Corporate Citizenship (Modul 2, 3, 5) einen zentralen Schwerpunkt des Forschungsvorhabens darstellte, war die Untersuchung zur Bedeutung von Trendsettern und deren eigenen Strategien hoch bedeutsam. Neben der theoretischen Einordnung des Begriffs „Trendsetter“ galt es vor allem zu untersuchen

- wie die entsprechenden Unternehmen zu Trendsettern wurden,
- mit welchen unternehmensinternen Problemlagen und Situationen Trendsetter und Nachahmer derzeit konfrontiert sind und
- wie der Transfer von Ansätzen gemeinwohlorientierten Engagements in neue Phasen der Firmengeschichte gestaltet und bewältigt wird.

⁹ Im Rahmen der Forschungsarbeiten wurde dazu der Ausdruck *intersektorale strategische Allianzen* entworfen.

¹⁰ Hier sind Akteure aus den drei Sektoren Staat (Behörden), Wirtschaft (Unternehmen) und Zivilgesellschaft (z.B. soziale Einrichtungen, Vereine, freie Wohlfahrtspflege) gemeint.

In den letzten fünf Jahren ist viel über soziale Verantwortung von und in Unternehmen debattiert worden: Die Themen- und Bedeutungsbereiche Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility wurden dabei nicht nur in den Wirtschaftsteilen großer Medien oder aber auch von Ministerien und Initiativen aufgegriffen. Die Frage nach der sozialen Verantwortung und eines gemeinwohlorientierten Engagements findet sich in den Fluren großer und kleiner Unternehmen, in Kommunalverwaltungen, Wohlfahrtseinrichtungen, Behörden und Bildungsträgern ebenso wieder.

Der Erkenntnisprozess des Forschungsprojekts „Management of Values und Corporate Citizenship – Bedingungen innovationsförderlicher Unternehmenskulturen in der Zivilgesellschaft“ zeigt die Schwierigkeiten und Chancen, Brüche und zu überwindende strukturelle Widerstände entlang folgender Fragen auf:

1. Entwickeln sich vor diesem Hintergrund moderner Unternehmenskulturen, die dafür erforderliche Lernprozesse und/oder wird diese Herausforderung für Unternehmen und Organisationen nur in Form einer Fassade angenommen?
2. Wie wird gesellschaftliche Verantwortung in der Alltagsrealität wahrgenommen, welche Formen des Corporate Citizenship und welche Instrumente der Qualitätssicherung werden hier eingesetzt?
3. Lässt sich soziale und gesellschaftliche Verantwortung überhaupt in die Unternehmensstrategie integrieren? Wie verändern sich Organisationen zwischen den Einflüssen des Marktes und den hehren Absichten sozialer Verantwortung?
4. Können Kooperationen zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen soziale Innovationen hervorbringen und neue Formen des gesellschaftlichen Zusammenwirkens generieren?

Die dabei entstandenen Ergebnisse weichen dabei von bisherigen in der Literatur vorhandenen Appellen und Best-Practice-Beschreibungen ab: die Ergebnisse des Forschungsprojektes zeigen vielmehr, wie verschiedene Organisationen und Unternehmen mit dem Thema Corporate Citizenship sowie der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung umgehen. Ihre spezifischen Versuche, das Bedeutungsfeld „Corporate Citizenship“ in ihre jeweiligen organisations-spezifischen Strukturen zu adaptieren, spiegeln Schwierigkeiten und Widersprüche, Chancen und Notwendigkeiten wider, die eine Strategie und Praxis sozialer Verantwortung für Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen mit sich bringen. Die bislang in der Debatte oft vernachlässigte Anbindung an aktuelle Organisationstheorien werden im Folgenden herausgearbeitet; und unter Einbindung der Partnerorganisationen werden Fallstudien unter diesen neuen Perspektiven vorgestellt. Dabei geht es vor allem um das Verhältnis der Organisationen zu ihren Umwelten und um Prozesse, in denen beabsichtigte wie unbeabsichtigte Effekte entstehen.

III. Qualitative Sozialforschung zur gesellschaftlichen Verantwortung in und von Organisationen – Ansprüche, Realitäten, Bezüge

MAVACO-Forschungsstrategie als „emerging process“:

Ein Überblick über Entwicklungsschritte, Methoden und Vorgehen im Projekt

Sonja J. Hafner

1. *Zur Kontingenz und Entwicklung der Fragestellungen im Forschungsprozess*

Prozesse sind kontingent¹¹ – dies wissen wir zwar schon seit geraumer Zeit, doch bedeutet dies nicht, dass es den Akteuren auch immer bewusst ist und in der Forschungs- und Organisationspraxis mitbedacht wird. Die „Offenheiten und Latenzen in Prozessen“ (vgl. Schumann 2006) nehmen zu – das hat auch das MAVACO-Team in diesem Forschungsprozess deutlich zu spüren bekommen und musste damit umgehen.

Die ursprünglichen MAVACO-Forschungsfragen haben sich im Verlauf des Projektes verschoben, dies umso mehr, je näher es an die empirischen Prozesse in den Organisationen ging. Insbesondere die Frage, was die Personal- und Organisationsentwicklung zur strategischen Verankerung und Umsetzung von CC und CSR in Profit- und Non-Profit-Organisationen beitragen kann, erwies sich im Zuge der empirischen Untersuchungen als einseitig und vor allem voraussetzungsvoll gestellt. Hinter dieser Frage steht bereits die implizite Unterstellung, dass die Personalentwicklung eine zentrale Treiberrolle bei der Durchsetzung und nachhaltigen Verankerung von CSR und CC in Unternehmen habe. Dies muss bezweifelt und genauer betrachtet werden. Aufgrund der im Rahmen der Trendsetteranalyse in Betracht gezogenen Organisationstheorien hat sich die Fragerichtung sukzessive umgedreht und modifiziert. Als viel versprechender schienen die Fragen:

- Welche (sich eventuell wandelnden und diversen) Bedeutungen, Rollen und Funktionen haben die „Konzeptlabels“ CC/CSR
 - a) in und für Organisationen/Unternehmen
 - b) mit Blick auf die Mikroebene: für einzelne interne Fachbereiche und individuelle Akteure, bspw. die Akteure der PE/OE?
- Welche (Kommunikations-)Strategien und Instrumente entwickeln Organisationen/einzelne Fachbereiche und Akteure über die Zeit?
- Was bedeutet dies im Hinblick auf die Zusammenhänge und Widersprüche zwischen symbolischer Darstellung und faktischer Realisierung von CC und CSR?
- Welche sensiblen Phasen, Paradoxien und Wendepunkte zeichnen sich in den Prozessen ab?

¹¹ Dies bedeutet nach Crozier/Friedberg 1979: so oder auch anders möglich, jedoch nicht beliebig.

Freilich konnten nicht alle diese Fragen für alle empirischen Fälle mit dem zur Verfügung stehenden Material erschöpfend beantwortet werden. Sie haben eine alternative Perspektive auf die Thematik und die Fälle eröffnet – auch für die bis jetzt sehr peripher behandelten Non-Profit-Organisationen. Im Zuge von MAVACO wurde ein Anfang gemacht, diverse Typen von Organisationen genauer in den Blick zu nehmen. Vieles ist in den untersuchten Organisationen derzeit in Bewegung, was für abschließende Bewertungen noch Bedeutung haben kann. Erwähnt werden muss auch: Unsere drei Forschungsstränge „Trendsetteranalyse“, „Strategieentwicklung in gewachsenen Organisationen“ und „Strategische Allianzen“ sind nicht im selben Maß empiriegestützt. Dies trifft vor allem auf die ersten beiden Forschungsstränge zu. Die erhobenen Daten können als „Proben“ verstanden werden, die vor dem Hintergrund neuerer Organisationstheorien neue Hinweise geben, auch wenn gleichzeitig die Begrenztheit dieses Forschungsprojekts und dieses Datenpools in Rechnung gestellt wird.

Die Verschiebung oder gar Kontrastierung ursprünglicher Fragen und Methoden ist üblich, ja im Grunde bei allen noch wenig bearbeiteten und zu explorierenden Forschungsfeldern, wie eben CC und CSR, geradezu notwendig – auch wenn selten darüber offen berichtet wird. Dieses Emergieren von Fragen hat verschiedene Gründe: Zum einen ist wie erwähnt jeder Prozess, so auch dieser kontingent, das bedeutet zwar in seinem Verlauf nicht beliebig, aber eben durch unvorhersehbare Einflüsse so-als-auch-anders möglich. Da es sich bei MAVACO um ein Projekt handelte, das in Kooperation mit Unternehmen und Non-Profit-Organisationen der Region stattfand, die entweder CC und CSR bereits erfolgreich eingeführt haben¹² oder ambitioniert sind, dies zu tun, waren viele Einflüsse und Wendungen im Voraus nicht absehbar. Das für die qualitative Forschung „charakteristische methodische Prinzip der ‚Offenheit‘“ (Kuckartz 2006, S. 169) bedeutete, dass sich die Fragestellungen und Methoden daran auszurichten hatten, was in und mit den sehr unterschiedlichen Organisationen zum Zeitpunkt x-y möglich war, nicht was ursprünglich geplant¹³ war oder ideal gewesen wäre. Es gab, weil die Zeit lief, „einen Druck zur Pragmatik“ (Kuckartz 2006, S. 279). Diese auf den ersten Blick suboptimalen, aber realen Bedingungen hatten insofern positive Effekte, als nicht mehr zu ignorieren war, dass auch in Bezug auf die Thematik CC und CSR in Organisationen zu unterscheiden ist zwischen den Absichten, Plänen, Entscheidungen und rhetorischen Ebenen einerseits

¹² Diese Organisationen waren leichter zugänglich, da sie schon länger als Vorreiterunternehmen öffentlich bekannt sind.

¹³ Ursprünglich war geplant, mit einzelnen Kooperationspartnern „Pilotprojekte“ durchzuführen mit dem Ziel relevante und offene Fragestellungen im Sinne einer „win-win“-Situation zu bearbeiten, bspw. zum Zusammenhang zwischen Werten und Unternehmenserfolg. Es ist nahe liegend, dass damit empfindliche Prozesse in den Fokus gekommen wären. Dies war allerdings durch Gründe, die sich aus den hier im Verlauf präsentierten Befunden ableiten lassen, nur zum Teil oder über Umwege möglich. Trotzdem lässt gerade die Gesamtkonstellation der Daten interessante Deutungen zu, die neue Fragen aufwerfen.

und den Fakten, Aktivitäten und unbeabsichtigten Wirkungen in Prozessen andererseits. Damit ist ein zentraler Punkt angesprochen, der auf die Theorien hinführte, die in diesem Buch vorgeschlagen und diskutiert werden (vgl. den Beitrag „Strategien und Wandel von Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung“).

2. *Im Spannungsfeld zwischen Aktionismus, Rollenkonflikt und Berührungsangst*

Die eher dünnen empirischen Beiträge im Diskurs gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen verweisen zum einen auf die Natur von turbulenten und kontingenten innerbetrieblichen Prozessen, deren Beobachtung wie Mitgestaltung von außen nur sehr eingeschränkt möglich ist. Die widerstreitenden Rationalitäten innerhalb und zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen überhaupt erfassen und besprechbar machen zu können, setzt einen möglichst unkomplizierten und offenen Zugang in die Organisation und lange Zeiträume des Beobachtens voraus. Die Erfüllung dieser idealen Bedingungen ist eher der unwahrscheinliche Fall, weil sie nicht uneingeschränkt im Interesse von Unternehmen/ Non-Profit-Organisationen liegen. Ins Spiel kommt hier auch die Tatsache, dass die Grenzziehungen zwischen Wissenschaft und Beratung zunehmend unklarer und dadurch die Rollenkonflikte folglich größer werden, was die aufklärende Aufdeckung konfliktreicher empirischer Realitäten nicht unbedingt fördert (vgl. Kieser 2002).

Auch bei MAVACO kamen die Probleme von Begleitforschung ins Spiel, die schon lange bekannt sind (Weltz 1982): Man bewegt sich über weite Strecken im Spannungsfeld zwischen Aktionismus und Berührungsangst. Dies hat neben den Rollenkonflikten und Prozessunsicherheiten m.E. auch damit zu tun, dass nur wenige ForscherInnen selbst Erfahrung in Unternehmen haben und auch deswegen als theorie-lastige Experten und/ oder nicht wirklich ernst zu nehmende „Besserwisser“ wahrgenommen werden. Oft ist man in den Forschungsteams zu sehr mit Modellen befasst und konstatiert nicht selten mit erheblichem time-lag, was in der Praxis längst, freilich in der jeweiligen Landessprache, informell bekannt ist. Praxisnahe Forschung ist nicht gleichzusetzen mit Praxiserfahrung oder ethnographischer Unternehmensforschung, bei der die Forscherin im „Geflecht von Ereignissen“ selbst mitagiert (Nullmeier et al. 2003, S. 35). Im Kontext von MAVACO war es, entgegen der ursprünglichen Ambitionen, leider nicht möglich, für kürzere Phasen „stationär“ Daten zu erheben. Die Unternehmen waren – salopp gesagt – mit sich bzw. den internen Umbruchsprozessen beschäftigt. Dabei wurden empfindliche Informationen gehütet oder nur sehr dosiert und/oder ex post kommuniziert.

3. *Fälle, Vorgehen, Datenquellen und Methode*

Bei MAVACO wurden sehr unterschiedliche Organisationen unter den oben genannten Fragerichtungen untersucht: Zum einen solche Unternehmen, die Ansätze gesellschaftlicher Verantwortung schon im Zuge ihrer Gründung integriert haben, und zwar zu einer Zeit, als das Thema in Deutschland noch vergleichsweise unbekannt war. Die Fälle BOV AG und The Body Shop wurden als „Trendsetter“ charakterisiert, weil sie seit einigen Jahren als vorbildliche Unternehmen wahrgenommen werden und in Erscheinung treten. Ein blinder Fleck bestand bisher allerdings hinsichtlich der internen Veränderungen im Zuge von Restrukturierungen und Fusionen, die nach außen nicht unbedingt sichtbar werden. Die Annahme war, dass sich durch diese Prozesse auch Verschiebungen in Bezug auf die Bedeutung und Ausgestaltung, die Rolle und Funktion von CC/CSR (Maßnahmen) ergeben. Neben den Trendsettern stehen gewachsene Unternehmen, wie die RAG, und Non-Profit-Organisationen, wie die Stadt Essen und Der Paritätische LV NRW. In diesen Fällen ging es um die Fragen, welche strategischen Schritte diese Organisationen unternehmen, um die Themen CSR und CC an ihre gewachsenen Strukturen zu adaptieren und welche Prozesse dabei vonstatten gehen. Die Ehrenamtagentur Essen, die ein Pilotprojekt der BOV AG-Unternehmensstiftung „Fairnetzen“ ist, und das noch junge Pilotprojekt UNIAKTIV an der Uni Duisburg-Essen hatten insofern einen Sonderstatus, da es sich bei beiden Fällen um vergleichsweise junge Projekte handelt. Sie als Trendsetter zu bezeichnen, wäre verfrüht, denn sie werden bis jetzt nicht oder noch nicht ausreichend als solche wahrgenommen. Eine Sonderrolle kommt beiden auch insofern zu, als sich im Zuge von MAVACO zwischen ihnen eine Kooperation entwickelt hat.

Zugänge zu den Organisationen eröffneten sich entweder über bereits gewachsene Austauschbeziehungen zu so genannten „Gatekeepern“¹⁴, die uns bereits bekannt waren oder über deren Direktansprache. Anhand von ersten Gesprächen, Interviews, Beobachtungen generierte sich sukzessive ein Problemverständnis, das auf die in diesem Band vorgestellten Organisationstheorien hinführte. Gleichzeitig wurden Pilotprojektideen mit den Projektpartnern entwickelt. Vieles davon musste, wie bereits erwähnt, entsprechend der politischen Konstellationen bzw. den Umbruchsprozessen in den Organisationen angepasst oder sogar wieder ganz verworfen werden. In manchen Fällen und Phasen war die Kommunikation zu den Organisationen und den Akteuren - sicher aus sehr unterschiedlichen Gründen - nur schwer aufrechtzuerhalten. Der Datenpool und das konkrete Vorgehen im Forschungsprozess waren deshalb von Fall zu Fall verschieden. Dies wird im Zuge der Fallbeschreibungen und -analysen jeweils deutlich. Neben qualitativen leitfadengestützten Interviews, in denen sich immer die (Selbst-)Repräsentationen der Befragten bzw. der Organisation abbilden, konnten zum Teil organisationsinterne Dokumente studiert werden, die Aufschluss über die Entwicklungsstationen der Fälle gaben. Kontrastierend dazu wurde im Zuge

¹⁴ Dies sind bekanntlich Personen, die in den Organisationen Schlüsselfunktionen/-positionen innehaben und über die weitere Kontakte geschaffen werden können.

von diversen Fach-/ Vortragsveranstaltungen zu CSR und CC teilnehmend beobachtet, wie sich Unternehmen, Non-Profit-Organisationen nach außen präsentierten und welche Aussagen dabei von einzelnen individuellen Akteuren gemacht wurden. Während der Kernphase der Erhebung zwischen Frühsommer 2005 und Herbst 2006 hat MAVACO verschiedene Fachveranstaltungen ausgerichtet. Mit der RAG AG wurde eine Konferenz zum Thema „CSR, Strategieentwicklung und Nachhaltigkeit“ durchgeführt. Diese Tagungen wurden ebenfalls, neben zwei Workshops mit dem wissenschaftlichen Beirat, als Datenquellen genutzt. Informationen, die zwischen Tür und Angel bzw. vor oder nach terminierten Gespräche und Veranstaltungen „by the way“ zur Sprache kamen, gaben Aufschluss über wichtige Feinheiten und Akzente in Prozessen oder über Konflikte, in denen sich die Akteure befanden. Diese „naturwüchsigen“ Situationen und Gespräche lieferten einen bedeutenden Teil im Datenarsenal.

Der sukzessive angereicherte Methodenmix (vgl. bzgl. der einzelnen Methoden Kühl/Strodholz 2002) aus ExpertInneninterviews, teilnehmenden Beobachtungen auf diversen Fachveranstaltungen, Dokumentenanalysen und beobachtender Teilnahme bei Fachveranstaltungen verhalf dazu, dass sich die Daten nicht nur ergänzten, sondern gegenseitig „kontrollierten“. Vorschnelle Schlüsse wurden so immer wieder in Frage gestellt. Als roter Faden erwies sich die Frage, welche Ähnlichkeiten bzw. welche Differenzen sich in den unterschiedlichen Fällen feststellen ließen bezüglich der Problemauffassungen und Bedeutungen von CC und CSR, der politischen Prozesse und Konflikte, den auftretenden Widerstände, Paradoxien und Hemmnissen. Dabei interessierten vor allem die Differenzen bzw. die „Entkoppelung“¹⁵ hinsichtlich der Außendarstellung von Unternehmen/ Akteuren und den internen Prozessen.

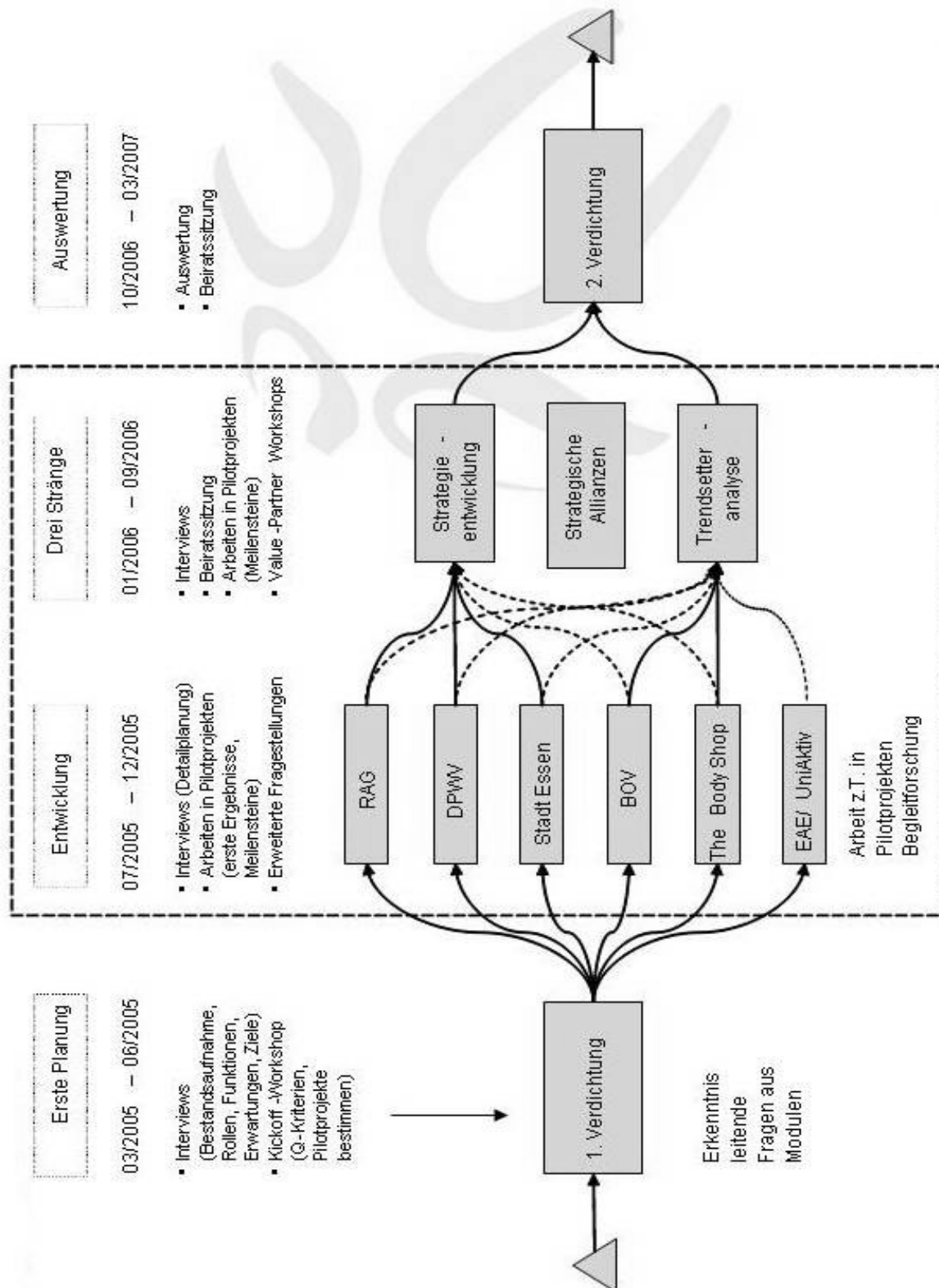
Die Teilergebnisse innerhalb der einzelnen Forschungsstränge wurden sukzessive verdichtet und dabei in Beziehung gesetzt zu den jeweils relevanten Theoriefragen und –diskussionen bzw. den einschlägigen Debatten und Annahmen.

Die nachfolgende Graphik gibt einen Überblick über die Phasen der Forschung und die empirischen Fälle in ihrer Zuordnung zu den Forschungssträngen.

Die Kurzprofile zu den einzelnen Organisationen sowie die jeweiligen Fragestellungen finden sich in Kapitel IV, die Ergebnisse zu den Prozessen in Kapitel VI.

¹⁵ Dazu im Besonderen der Theoriebeitrag „Strategien und Wandel von Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung“.

Abb. 1: MAVACO-Forschungsprozess



Industrie, Soziologie und CSR.

Worüber man (sonst) nicht spricht:

Zwang zur Moral, Geld und Wissenschaft im „stahlharten Gehäuse“

Sonja J. Hafner

„But money, of course, is never just money. It is always something else, and it is always something more, and it always has the last word.“
Paul Auster

1. *Moralische Krise, Zwang zur Moral und Geld*

Die Soziologie ist von Hause aus eine „Krisenwissenschaft“, die entstanden ist aus dem Bewusstsein, dass Moral und Handeln nicht mehr zusammen passen und die versucht hat, die Gründe dafür herauszufinden. Sie ist von Beginn an eine politisch-praktisch orientierte Disziplin gewesen, keine primär kontemplative, die sich nur auf Analysen erstreckt. Soziologen sind von Hause aus Gestalter gesellschaftlicher und industrieller Reformprozesse, auch wenn gerade dies über weite Strecken ganz anders gesehen wird und heute schließlich neu zur Disposition steht (dazu weiter unten mehr). „Tout par l’industrie, tout pour l’industrie“ – damit hat der französische Soziologe und Sozialreformer Saint-Simon im frühen 19. Jahrhundert bereits die Bedeutung unterstrichen, „die die Industrie damals wie heute für die moderne Gesellschaft hat und wollte“ (Springer 1999, S. 89). Im Zuge der Diskussion des Themas „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ geht es im Grunde um Phänomene, die bereits von Max Weber, Emile Durkheim oder Georg Simmel im Übergang zum 20. Jahrhundert scharfsinnig beschrieben und untersucht wurden.¹⁶ Bei ihnen finden wir wertvolle Hinweise für die Erklärung der Hintergründe des Aufkommens solcher Konzepte wie CSR oder CC und ihrer nur zögerlich-gespaltenen Realisierung. Diese Klassiker sind deshalb heute von größter Aktualität für das Verständnis von Wirtschaftsprozessen und Organisationen, die, wie man heute sagt, in den gesellschaftlichen Raum „eingebettet“ sind. Einbettung klingt missverständlich sanft, weil damit tatsächlich vor allem institutionelle Zwänge, gegenseitige Erwartungen und Abhängigkeiten verbunden sind und weil wir uns bei genauerem Hinsehen vielmehr in einem Prozess institutioneller „Entbettung“ bzw. Erosion befinden (vgl. Deutschmann 2005).

Weber sprach bekanntlich von „stahlharten Gehäusen“ (1904) und meinte damit die zunehmende Einengung von Handlungsräumen und Freiheiten des Individuums im Zuge der kapitalistischen Wirtschaftsordnung, die bei ihrem Vordringen „grundstür-

¹⁶ Es versteht sich von selbst, dass im Rahmen dieses Beitrags nur skizzenhaft auf diese Phänomene eingegangen werden kann.

zend“ das Wirtschaftsleben und Kulturdasein umgestalte und zersetzend auf Ordnungen wirke. In diesen stahlharten Gehäusen sind längst nicht nur moderne Individuen mit ihren vielfältigen individualistischen Strebungen und Lebensstilen unentrinnbar gefangen, sondern alle gesellschaftlichen Subsysteme und alle Organisationen. Weber wusste schon, dass das Kapital als „prozessierender Wert“ schrankenlos ist – genau dies können wir immer deutlicher beobachten, denn auch solche Bereiche werden von ihm erfasst, die bisher meinten, sie hätten mit Geld und Wachstumszwängen nichts zu tun. Weber sprach kurz gesagt über die neuen Zwänge, die gerade mit dem Niederreißen patriarchalischer Herrschaftsverhältnisse Hand in Hand gehen. Die Frage der Zwänge auf Organisationen wurde in der neueren, v.a. amerikanischen und skandinavischen Organisationsforschung weiter gedacht und in den letzten Jahren auch in der deutschen Soziologie diskutiert.¹⁷ Dies ist gerade deshalb wichtig, weil bspw. im CSR-Diskurs permanent die Freiwilligkeit betont wird. Ein Zwang ist zweifelsfrei: Vor allem Wirtschaftsorganisationen sind dem Wachstumsimperativ unterworfen und stehen nun zunehmend unter Druck, für seine Kehrseiten, auch die potentiell zerstörerischen Auswirkungen im gesellschaftlichen Raum, Verantwortung zu tragen. Unter Druck steht die Wirtschaft vor allem deshalb und unverhinderbar mehr, weil sie selbst verlässliche Strukturen und Ordnungen braucht, die jedoch zunehmend mehr unterminiert werden.

Kommen wir nun zu den Wurzeln dessen, was uns heute im Kontext von Wertemanagement und gesellschaftlicher Verantwortung umtreibt und betrifft: Für Durkheim (1999) stand beim Übergang zum 20. Jahrhundert fest, dass sich die modernen europäischen (Industrie-)Gesellschaften in einer tiefgreifenden moralischen Krise befinden, weil die Regeln nicht mehr bindend genug sind, um Gesellschaften zu integrieren. Das zentrale Stichwort von Durkheim lautete: Anomie. Ihre Kennzeichen sind Zustände der Norm- und Regellosigkeit bzw. -inkonsistenz, unklare Handlungsziele und unübersichtliche Entwicklungen für die Einzelnen, Diskrepanz zwischen Zielen und Möglichkeiten, geschwächtes Kollektivbewusstsein. Man kann es noch prägnanter sagen: Jede Situation, in der eine klare Verhaltenslinie nicht unmittelbar gefunden werden kann, dürfte von Rechts wegen als Anomie bezeichnet werden. Die übermittelten Leitbilder sind nicht mehr anwendbar – das ist der Kern. Doch die Zustände der Ordnungslosigkeit können unendlich verschieden sein.

Sämtliche genannten Phänomene erwachsen laut Durkheim aus der Struktur der modernen Arbeitsteilung. Während er davon ausging, dass Anomiezustände vor allem in wirtschaftlichen Prosperitätsphasen oder Depressionen auftreten, scheint Anomie heute zum Dauerzustand geworden zu sein. Soziologische Gegenwartsdiagnosen verweisen darauf, dass sich die moralische Krise, die Durkheim bereits vor mehr als 100 Jahren sah, verschärft hat (bspw. Dahrendorf 2003, Deutschmann 2002/2002a, Kneer et al. 2000). „Lebenschancen haben nur dann Sinn, wenn Optionen eingebettet bleiben in die Koordinaten der Solidarität, der Zugehörigkeit und der Zusammenge-

¹⁷ Vgl. den Beitrag: Strategien und Wandel von Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung.

hörigkeit. Wenn die Gesellschaft zerfällt und Anomie einsetzt, werden alle Wahlmöglichkeiten zunichte. Dass alles gleich gültig wird, heißt auch, dass alles gleichgültig wird“ (Dahrendorf 2003, S. 148). Anders gesagt: Die Grundfigur ist dieselbe, sie tritt nur auf einer neuen Entwicklungsstufe variiert wieder hervor. Kontrovers diskutiert und praktisch ungelöst ist die Frage, wie diese Krise überwunden werden kann. Durkheim wollte der Krise durch die Wiederbelebung des moralischen Zwangs entgegenwirken. Zwang zur Moral ist für ihn unter allen Umständen notwendig. Dies war damals wie heute eine Überzeugung wider den Zeitgeist.

Blicken wir zunächst näher auf Unternehmen, so stellen wir fest: ihre auf Dauer gestellten Umstrukturierungsprozesse sind unübersehbar von anomischen Phänomenen unterlegt und durchzogen. Dies bringt wiederum zahlreiche, jedoch immer kurzlebige, kaum nachhaltige Managementkonzepte hervor, die das anomische Grundmuster kaum zu ändern vermögen, sondern es nur spiegeln. Prozesse entwickeln Eigen dynamiken, deren nachhaltige Gestaltung und direkte Steuerung immer weniger möglich scheint. Unverkennbar ist, dass in und außerhalb von Unternehmen immer dringender nach „Kitt“ gesucht wird, mit dem sich die Risse der anomischen Desintegration überbrücken, beheben und auffüllen lassen sollen. Ein wichtiger Grund für die neue Wertediskussion liegt darin, dass „alte“ Orientierung gebende Werte und Institutionen wie bspw. das Leistungsprinzip durch das „Vordringen der Rationalität des Marktes“ und die „Akkumulation von Reichtum“ zerstört werden. Während es immer evidenter wird, dass Gewinne und Gewinner nicht mehr zwangsläufig auf legitime Weise nach den Normen von Leistung, Qualifikation und Kompetenz zu solchen werden (Deutschmann 2002a, S. 62/63), verstärkt sich die Ungleichheit in der Verteilung des Reichtums. Für immer mehr Menschen kommt dabei der Sinn abhanden, sich voll einzusetzen, gerade auch dann, wenn der Konkurrenz- und Leistungsdruck zunehmend wächst. Ihre Anstrengungen führen nicht mehr zwangsläufig zu einer Verbesserung ihrer Lage. Umso wichtiger werden sozialintegrative Leitbilder, anders gesagt: handlungsleitende und –regulierende Idealisierungen und „Fiktionen“. Sie sind einerseits Orientierungskraft, andererseits ist ihr Enttäuschungspotenzial nicht zu übersehen, weil die realen Lebens- und Arbeitssituationen nicht den Idealen entsprechen. Bei allem wird klar: Die Wirtschaft braucht ihr „eigenes Anderes“, sie hängt von Voraussetzungen ab, die sie aus sich selbst heraus nicht erzeugen kann, die sie aber ermöglichen muss. Mit der Entstrukturierung und Entsolidarisierung, die durch Globalisierung und Individualisierung massiv vorangetrieben werden, wächst die Notwendigkeit, Muster sozialer Integration und kollektiver Moral gesellschaftlich herzustellen. Doch Werte kann man weder eintauschen, noch kaufen oder erwerben. Sie werden unterminiert und zerstört, je mehr man sie dem Nutzenkalkül unterwirft oder damit taktiert (Ortmann 2004, S. 140/142).

Kommen wir nun zum Stichwort „Freiwilligkeit“ der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Was steckt eigentlich dahinter? – fragt man sich. In der aktuellen Diskussion um Moral und Verantwortung von Unternehmen, die auch als (bisher noch vergleichsweise harmloser) Ausdruck der moralischen Krise in Wirt-

schaft und Gesellschaft aufgefasst werden kann, wird ein folgenreiches Denkmuster sichtbar: Das aufklärerische Ideal vom „freien Willen“ hat zur Überzeugung geführt, dass Moral auf der Freiheit des Einzelnen – und übertragen auf Unternehmen – auf der Freiheit des einzelnen Unternehmens beruhen muss. Sichtbar wird ein Paradox: Die Wiederbelebung von moralischem Zwang und die Suche nach normativen Autoritäten sind so unübersehbar wie die gleichzeitige Abwehr von (moralischem) Zwang, Verzicht und Selbstbeschränkung. Zwang zur Moral wird zumindest in der europäischen Tradition der Aufklärung als unmoralisch empfunden – deshalb wird hier Freiwilligkeit im CSR-Diskurs so überschwänglich betont. Doch ganz so einfach ist es nicht. Freiheit schlägt schon lange und auf verschiedenen Ebenen in erneute Unfreiheit um. Staaten, Unternehmen und Individuen werden nolens volens mehr und mehr gezwungen, einzusehen, dass sie „soziale Akteure“ in der Weltgesellschaft sind und als solche dringend auf eine moralische, das heißt eine verbindliche Rechtsordnung angewiesen sind. Sowohl korporative als auch individuelle Akteure brauchen ein Minimum an Vertrauen, damit stabile Kooperationen entstehen und Markttransaktionen überhaupt erfolgreich und kostensenkend abgewickelt werden können. Das Vertrauen in Personen reicht dafür nicht aus, es muss durch Vertrauen in Institutionen ersetzt bzw. ergänzt werden können. Und auch dieses Vertrauen ist nicht ein für allemal hergestellt, sondern es muss aktiv erhalten und erneuert werden (vgl. Deutschmann 2002, S. 53/54).

Kommen wir noch etwas näher zum Zusammenhang zwischen Zwang und Autonomie: Die Webersche Metapher vom „stahlharten Gehäuse“ (Weber 1904) bringt bildhaft auf den Punkt, worum es geht: Handlungsräume engen sich ein, Freiheiten sind bedroht, Abhängigkeiten nehmen zu – dies betrifft Individuen und Unternehmen gleichermaßen und gerade umso mehr, je raffinierter „Illusionen von Autonomie“ (Meyer-Drawe 1990) grenzenlose Expansions- und Wachstumsmöglichkeiten, Autonomie und Freiheit für moderne Individuen und Unternehmen in Aussicht stellen. Der Zwang ist dabei nicht verschwunden, sondern er kommt nur indirekter und latenter daher. Er sitzt paradoxerweise hinter der Autonomieillusion. In der Debatte um die „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ spiegelt sich dies. Auf der einen Seite steht der Anspruch von Unternehmen auf Freiwilligkeit hinsichtlich der Übernahme und Ausgestaltung von Verantwortung, auf der anderen Seite wirkt normativer Druck und Zwang, dem man aber bisher noch ganz gut taktisch entgehen kann. Worum es jedoch im Grunde geht, ist die sicher langwierige und schwierige Schaffung, Anerkennung und Durchsetzung gemeinsamer Wertbezüge und Institutionen. Die dringende Notwendigkeit einer verbindlichen Rechtsordnung, die eine nachhaltige globale Wirtschaft erst ermöglicht, wird umso deutlicher, je apokalyptischer die Berichte zu Klima, Umwelt und Sozialem ausfallen. Bei allem ist evident, sofern man es sehen will: Wirtschaftsethik wird für die Wirtschaft selbst erst dann wirklich beachtenswert, wenn unmoralisches Verhalten gegenüber „Stakeholdern“ wie Kunden, MitarbeiterInnen, Lieferanten, Anwohnern etc. finanzielle Folgen für die Unternehmen nach sich zieht, wenn es tatsächlich spürbar bestraft wird bspw.

durch Schadenersatzklagen oder Kampfaktionen gegen Unternehmen. Dahrendorf bringt dies auf den Punkt: „Vereinbarungen halten nur, wenn hinter ihnen Sanktionsmacht steht“ (Dahrendorf 2003, S. 145).

Damit kommen wir nun zu dem, worum sich in einer kapitalistischen Wirtschaft und Gesellschaft alles dreht: Geld. Es ist flexibelstes Mittel und flexibelster Zweck des Handelns. „Die Wirtschaft basiert auf dem Medium Geld.“ Anders gesagt: Das Kommunikationsmittel der Wirtschaft ist Geld – nicht etwa Nächstenliebe. „Ihre Operationen orientieren sich an der Option: zahlen oder nicht zahlen“ (Deutschmann 2002, S. 55). Doch Geld und die Frage „zahlen oder nicht zahlen“ beschränkt sich, wie wir alle wissen, nicht auf die Wirtschaft. Der „lange Arm“ des Geldes wirkt manifest oder latent in fast alle gesellschaftlichen Bereiche hinein. „Er lässt neue wirtschaftliche Kombinationen und politische Koalitionen entstehen, zerstört traditionelle Solidaritäten, unterläuft und transformiert Institutionen, weckt individuelles Unternehmertum und die Instinkte der Konkurrenz“ (Deutschmann 2002, S. 57). Die indirekt-latente Auswirkung des Geldes ist auch da präsent, wo es vordergründig um etwas ganz anderes geht, zum Beispiel in der Wissenschaft, der Kunst oder eben bei der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Auch bürgerschaftliches Engagement setzt vor allem eines voraus: Geld – sowohl bei Unternehmen, ihren MitarbeiterInnen als auch bei Privatleuten. Freiwillig tätig sind die besser Gestellten, nicht die von Krisen gebeutelten bzw. die Arbeitslosen (vgl. Keupp et al. 2000).

Weil es um die Alternative: „zahlen oder nicht zahlen“ geht, deshalb bleibt die Wirtschaft „gegenüber den durch sie selbst angerichteten Umweltzerstörungen indifferent, solange sie nicht durch staatliche Eingriffe gezwungen wird, dafür zu zahlen“ (Deutschmann 2002a, S. 55). Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen wird auf breiter Front erst dann ein Thema, wenn Unternehmen dadurch steuerliche Vorteile erzielen – doch zweifelhaft ist, davon abgesehen, ob dies tatsächlich zum Geschäft von Unternehmen gehört. Die Frage ist nicht, ob gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne der Verbindung von Umwelt- und Klimaschutz, krisensicheren und humanen Arbeitsplätzen sowie wirtschaftlichem Erfolg freiwillig ist und bleiben soll, sondern ob und wie dies politisch und rechtlich in Bahnen gelenkt und gefördert werden kann und durch welche institutionelle Ordnungen dies legitimiert und reguliert ist. Dazu braucht es mehr als Appelle, Taktiken und Vereinbarungen ohne eine dahinter stehende Sanktionsmacht. Es braucht die Anerkennung gemeinsamer Wertbezüge und eine Ordnung in Form funktionierender supranationaler politischer und rechtlicher Strukturen auf europäischer und globaler Ebene. „Eine Weltherrschaft des Rechts ist zumindest denkbar.“ Diese zu errichten und durchzusetzen, ist Herausforderung und das zentrale Problem. „Es gibt Anfänge für die Entstehung oder Schaffung solcher Regeln“, „deren Nichteinhaltung verlässlichen Sanktionen unterliegt“ (Dahrendorf 2003, S. 144). Ein Zukunftsszenario wäre: Wer mitspielen will, muss Regeln anerkennen, wer dies nicht tut, zahlt.

Das Beschriebene lässt sich nun zuspitzen: Anstelle der Versuche, Herrschaft abzuschaffen, „sollten wir uns darauf konzentrieren, sie zu bändigen“ (Dahrendorf 2003, S. 145). So ungern moderne Menschen und Unternehmen dies zur Kenntnis nehmen wollen: Der Zwang zur Moral ist die einzige Möglichkeit, eine moralische Ordnung zu schaffen und zu erhalten. „Zuweilen suchen sogar die Sünder den Weg zur Tugend, weil am Ende nur die Tugend die nötige Verlässlichkeit schafft; ich denke an die Akteure der Weltfinanzmärkte“ (Dahrendorf 2003, S. 144). Sobald eingesehen wird, dass die Regeln notwendig sind, ist in ihrer Befolgung Handeln selbstbestimmt. Selbstbestimmung ist dann genauer gesagt Teil-Autonomie, insofern als die moralischen Regeln der Auslegung bedürfen. Es wird deutlich, dass Autonomieillusionen in modernen Gesellschaften genauso notwendig und funktional sind, wie der Zwang, der hinter ihnen steht. Die Aufklärung darüber scheint notwendig, denn „es ist unmöglich die Funktionsweise von Wirtschaft und Gesellschaft zu verstehen, wenn man die Existenz von starker Reziprozität nicht berücksichtigt“ (Fehr 2004). Schließlich steht an, die nüchtern beschriebenen Zusammenhänge normativ zu bewerten. Um es mit René König zu sagen: „Nachdem der Soziologe jetzt in Deutschland theoretisch gearbeitet hat und auch forschungstheoretisch, muss er jetzt wieder lernen, zu moralisieren“ (König 1976).

2. *Historische und aktuelle Bezüge zur Rolle und Funktion der Sozialwissenschaft in Wirtschaft und Gesellschaft*

Es ist bekannt, dass in den staatlich geförderten Forschungsprogrammen zur „Humanisierung der Arbeit“ in den 1980-er Jahre zahlreiche Untersuchungen in Unternehmen zur Arbeitsstrukturierung und Arbeitsgestaltung durchgeführt wurden, bei denen auch Gestaltungsvorschläge erarbeitet wurden (Braczyk 1992). Diese fanden, dies ist kein Geheimnis unter Insidern, kaum Eingang in die betriebliche Praxis. Gerade weil die Wissenschaft, nicht zuletzt von Seiten ihrer Geldgeber, wieder zunehmend unter Druck steht, „Praxisnähe“ herzustellen und „praxisrelevantes Wissen“ zu produzieren, muss auch im Kontext des Forschungsthemas „Gesellschaftliche Verantwortung von/in Unternehmen“ kritisch gefragt werden, ob und welches Gestaltungswissen die Wissenschaft bis jetzt tatsächlich bereithält und ob es, falls es zur Verfügung steht, eingeht in die organisatorischen Veränderungsprozesse. Darüber wissen wir heute vergleichsweise wenig bis gar nichts.¹⁸ Erstens gibt es bisher gegenüber der Flut von Appellen, Best-Practices und dementsprechenden Praxis-Handreichungen so gut wie kein Gestaltungswissen, das aus differenziert-kritischen empirischen (Langzeit-)Untersuchungen resultiert und zweitens spricht vieles dafür,

¹⁸ Das allerdings scheint über weite Strecken kaum zu stören. Gerade auf einschlägigen Konferenzen wie bspw. der jüngsten BMBF-Tagung „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ entsteht der Eindruck, „als ob“ (Ortmann 2004) der Transfer von Wissen aus der anwendungsorientierten Wissenschaft in die Unternehmen reibungslos funktioniert. Nur wenige KollegInnen stellen dies offensiv in Frage, bspw. Thomas Tydén (2007).

dass Unternehmen dies im Fall der Fälle zwar zur Kenntnis nehmen mögen, es dann aber entsprechend ihrer Logiken adaptieren und/oder eben langfristig wieder ignorieren (dazu später mehr).

Es sind, das darf bei allen monetären Abhängigkeiten der Wissenschaft(lerInnen) nicht vergessen werden, letztlich die jeweiligen wissenschaftlichen Peer-Groups, die die Kriterien zur Bewertung wissenschaftlicher Erkenntnisse unter sich festlegen. In diesem „Lager“ ist einiges in Bewegung begriffen. Nichtsdestotrotz entscheidet insgesamt nicht nur die Wissenschaft unter sich, sondern die gesellschaftliche Praxis mit, ob Erkenntnisse und Theorien Wert und Nutzen haben. Die Frage der Freiheit und Unabhängigkeit der Wissenschaft wird dabei zu Recht kontrovers diskutiert.

Ohne dass sich darüber alle Beteiligten bewusst sein dürften, ist die Rollenerwartung an die (Sozial-)Wissenschaft, und speziell an die Soziologie, sich für ihre Wirksamkeit zu rechtfertigen und für den Wandel einzusetzen, nicht wirklich neu. Sie ist, dies wird meist vergessen, die ursprüngliche Absicht etlicher (Mit-)Begründer der Industriegesellschaft gewesen. Und man kann sogar weiter zurückgehen. „Positivismus heißt Handlung“ (König 1976, Originaltonaufnahme) – um es mit Auguste Comte zu sagen, einem der Väter der Soziologie. „Positivismus ist also nicht Scientismus, also eine Vertrocknung in technischen und methodologischen Problemen, sondern genau umgekehrt: ist Reform, ist sogar gelegentlich Revolution, allerdings mit rationalen Maßstäben“ (König 1976, Hörbuchaufnahme). Angesichts dieser Wurzeln ist es umso erstaunlicher, dass die Sozialwissenschaft und insbesondere die Soziologie die Gestaltung industrieller Wirklichkeit weitgehend jenen Disziplinen überlassen hat, deren Kernthema gerade nicht die Planung, Gestaltung und Steuerung des Wandels ist.

Die Aufgabe der Theorien besteht, folgte man einem weiteren, heute meist unterschlagenen Klassiker: Karl Marx, nicht nur darin, die Welt (unterschiedlich) zu interpretieren, sondern letztlich dazu, sie zu verändern. Diese bekannte Aufforderung legt nahe, dass die Praxis und dabei gerade die industrielle Praxis dem fremd gewordenen Klassiker Marx näher steht als sie selbst glauben und vermuten dürfte, vor allem näher als die unter anderem auch an Marx ausgebildete Sozialwissenschaft (vgl. Springer 1999). Letztere „fremdelt“, wie angedeutet, über weite Strecken, wenn es um die Aufforderung zur kritischen Mitgestaltung in den Prozessen der Organisationen geht. Sie unterwirft sich jedoch auch gleichzeitig recht gefügig von außen gesetzten Zwängen, Trends und Leitbildern – nicht zuletzt vielleicht deshalb, weil auch WissenschaftlerInnen ihre ökonomische Existenz sichern müssen. Eine Gefahr ist, dass unter diesen Bedingungen im Zuge von wissenschaftlichen Studien eher die Selbst-Repräsentationen der Akteure/Unternehmen imitiert werden, ohne dass die Widersprüche und Paradoxien sozialen Handelns und seine strukturellen Vorausset-

zungen deutlich herausgearbeitet werden (vgl. Deutschmann 2002).¹⁹ Zugespielt gesagt sind sich dann alle Beteiligten verdächtig einig.

Sozialwissenschaft ist heute gleichzeitig Betroffene und (Mitbe-)Treiberin von Entgrenzungsprozessen und steht deshalb selbst zwischen inkonsistenten Ansprüchen und Rollen. Sie hat sich der gleichen Wirklichkeit angenähert, die sie untersucht. Dadurch, dass sie sich mehr und mehr in den Wirtschaftsprozess einfügt, sich also auf denselben Markt begibt und begeben muss, wie die anderen Produzenten, ist sie Teil der Kommerzialisierung. Dies muss nicht zwangsläufig Abstriche an Qualität bringen, genauso wenig jedoch deren Verbesserung. Der Vorgang ist als eine „Integration in das Strukturmodell der arbeitsteiligen Gesellschaft“ anzusehen, wobei das Modell dabei durchaus transformiert werden kann. Die Wissenschaft wird dadurch befreit aus „der Unerträglichkeit des freien Schwebens und des Relativen“ (König 1959, Originaltonaufnahme), auch dann, wenn manche ihrer VertreterInnen diese Freiheit nicht unbedingt freiwillig wählen. Sozialwissenschaft unterliegt durch ihre Vermarktung, wie es René König ausgedrückt hat, „allerdings auch der ständigen Gefährdung durch die Mächte dieser Welt, im Staat und in der Wirtschaft und auch ihren Verführungen durch Ämter aller Art, Belohnungen und Ehrenzeichen, Karrieren und Avancement, schließlich auch durch die krassesten Bestechungsversuche gelegentlich, demgegenüber sie die Unbestechlichkeit der Augen zu bewahren hat, wie Gottfried Keller es sagt“.

„Die Kritik der Wissenschaft trifft an dem einzigen Ort, wo es wirklich zu treffen lohnt“, „nämlich nicht in der unverbindlichen Dimension, der literarischen Diskussion, sondern in jener alltäglichen Wirklichkeit, in der alle zukunftssträchtigen Entscheidungen gefällt werden. So kann sie gleichzeitig Ausdruck sein einer ewig wachen Verantwortung und Kritik und trotzdem sich rückhaltlos an das wenden, was der große Max Weber als die Aufgabe des Tages bezeichnet hat“ (König 1959, Originaltonaufnahme).

3. *Forschung - für wen und mit welchem Ziel?*

Die Frage ist vor dem Hintergrund des Ausgeführten nun noch, welchen Anspruch und welches Ziel die Kooperation mit Unternehmen und anderen Organisationstypen bzw. die unternehmensnahe Forschung überhaupt hat und wem das produzierte Wissen welchen Nutzen bringt. Wesentlich und bemerkenswert scheint mir: Weder die einschlägigen Wissenschaften (Arbeits- und Organisationspsychologie/ -soziologie, Philosophie) noch die wie Pilze aus dem Boden schießenden CSR- und Rating-Experten bieten Wissen, das in der industriellen Praxis ausreichend Handlungssicherheit vermitteln und Überzeugung sichern kann. Dasselbe ließe sich womöglich

¹⁹ Diese „Ansteckung“, die dazu führt, dass geglaubt und imitiert, nicht aber geprüft wird, ist kein neues Phänomen, es kann exemplarisch am Fall Lean Production bzw. Gruppenarbeit in Japan studiert werden (bspw. Sey 2001).

noch viel mehr auch in Bezug auf die Non-Profit-Organisationen annehmen. Zugleich fällt auf, dass in der industriellen Praxis auf die vorhandenen Wissensbestände nicht zugegriffen wird. Die von mir befragten ManagerInnen sind, obwohl der Kontakt zur (Sozial)Wissenschaft gesucht bzw. nicht verhindert wird, ganz offensichtlich nicht zufrieden mit dem von der Wissenschaft angebotenen Wissen: „Man kann auch nicht sagen, dass die Wissenschaft den Anforderungen der Unternehmen gerecht wird“. Ähnlich wenig wird, auch das ist in diesem Zusammenhang interessant, auf Bemühungen von internen und externen CSR-Experten vertraut, die versuchen „das Thema auf eine betriebswirtschaftliche Ebene zu heben.“ Dies lässt den vorläufigen Schluss zu, dass die Kooperation mit Wissenschaft und Beratung für die Wirtschaft zwar wichtig ist, weil sich dadurch notwendige Zeichen setzen und womöglich Impulse gewinnen lassen, doch sollte der tatsächliche Einfluss nicht überschätzt werden. Unternehmen lassen sich beraten und stehen unter Einfluss und Druck, aber was letztlich entschieden und davon wiederum umgesetzt wird, ist eine andere Sache.

Der Hinweis auf die Selbstreferentialität von Systemen ist bekannt. Sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis haben gewissermaßen Immunsysteme ausgebildet, die äußere Einflüsse zwar wahrnehmen, aber nicht in das System eindringen lassen. Ein Effekt ist, dass bspw. CSR-Konzepte diffundieren und zu einer Art Mythos werden. Die idealen Glaubenssätze werden imitiert und führen eher eine Existenz neben den faktischen Routinen.²⁰ Offenbar gibt es eine Abwehr gegenüber jeglicher Form von Wissen, das extern bzw. in fremden Feldern erzeugt und akkumuliert ist und/oder durch externe Trends angeleitet und quasi künstlich produziert ist. In der Praxis wird offenbar auf akkumulierte Erfahrung des eigenen Feldes gesetzt – und auch dies ist genau genommen eine eigene Theorie (was aber nicht so gesehen und bezeichnet wird). Die „akkumulierte Erfahrungstheorie“ der Praxis wird gewissermaßen gegen die akkumulierte Theorie der Wissenschaft behauptet, verteidigt und letztlich bevorzugt (Springer 1999).

Ein weiterer Aspekt kommt in diesem Verhältnis zum Tragen: Sozialwissenschaftliches, insbesondere soziologisches Denken und Handeln ist begründet durch Distanznahme und kritische Reflexion. Dies ist in der Praxis und bei der Etablierung neuer Leitbilder, auch bei dem Thema gesellschaftliche Verantwortung und/oder den meist damit korrespondierenden Börsengängen und/oder Fusionsstrebungen, jedoch aus guten Gründen am wenigsten gefragt. Die Akteure sind dabei, eine ihnen zugeschriebene Rolle zu spielen, was Identifikation voraussetzt und was durch zu viele Zweifel empfindlich gestört würde. Dies gilt im Übrigen auch für Wissenschaftler, nur eben bezogen auf deren Leitbilder. Reflexion und die dadurch möglicherweise beförderte Unterminierung der Leitbilder kann handlungsunfähig machen und Ängs-

²⁰ Auf dieses Phänomen der Nachahmung und des Zusammenhangs zwischen Rationalitätsmythen und Realitäten komme ich in meinem Theoriebeitrag näher zu sprechen (Kapitel 5: Strategien und Wandel von Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung).

te provozieren, wenn sonst kein Halt bzw. fester Boden in Sicht ist. Das Heraustreten aus der Rolle und dem Denkmuster bringt das Risiko mit sich, dass das ganze Rollenspiel irritiert und möglicherweise sogar ernsthaft gefährdet wird. Führungskräfte, die zu viele Zweifel hegen oder gar auf unbeabsichtigte Wirkungen neuer Leitlinien hinweisen, laufen Gefahr, als unklare Zweifler wahrgenommen oder im schlimmsten Falle zu entscheidungsschwachen Führungskräften (gemacht) zu werden. Distanziert-reflexive, also soziologische Verhaltensweisen werden aber gerade dann benötigt, wenn der Wandel zu massiven Rollen- und Funktionsveränderungen zwingt. Genau dies ist dann der Fall, wenn man davon ausgeht, dass sich die Rolle von Unternehmen insgesamt ändert, wie dies in der Debatte um gesellschaftliche Verantwortung mitunter behauptet wird.

4. *Steigender Bedarf an soziologischem Wissen und Beratung*

Vor dem Hintergrund des Gesagten ist evident, dass der Bedarf an (organisations-/industrie-) soziologischem Wissen seit Jahren immer mehr zunimmt. Der strukturelle und kulturelle Wandel in und zwischen Organisationen hat Dimensionen angenommen, die ohne Reflexion der Veränderungen kaum noch zu bewältigen sind. Dies bedeutet, dass vor allem die strukturellen Bedingungen des Handelns von Akteuren sichtbar gemacht werden müssen. Nur so kann es angemessen verstanden werden.

Es ist bekannt, dass gerade Unternehmensberater in den vergangenen Jahren auf sozialwissenschaftliches Wissen zugegriffen (Kieser 2002) und es in entsprechend bekömmliche und anschlussfähige Sprachcodes übersetzt haben. Wie immer in Übersetzungsprozessen findet eine mehr oder weniger große Veränderung der Botschaft statt, so dass die Botschaft am Ende auch eine ganz andere sein kann, das Signal bzw. das Zeichen aber dasselbe bleibt. Hingewiesen wurde in diesem Zusammenhang auf die zunehmend stärkere Abhängigkeit der Unternehmen von Beratern (z.B. Deutschmann 2002). Diese kommt vor allem dadurch zustande, dass sich immer schneller die Kehrseiten der Lösungen zeigen bzw. dass sich die Unübersichtlichkeit durch multiple konkurrierende Ansätze, gestartete Prozesse, Reformen und Maßnahmen drastisch erhöht – dadurch steigt wiederum der Bedarf an Beratung. Trotzdem, und dies ist wohl das Entscheidende, kann noch nicht behauptet werden, dass unter diesen Entwicklungen erfahrungsbasiertes Wissen durch das Wissen der Berater oder durch sozialwissenschaftliches Wissen ersetzt wurde. Vielmehr scheinen sich auch hier Entkopplungsprozesse zu vollziehen, die im Endeffekt eines bewirken: Es ist immer schwerer zu unterscheiden zwischen den Signalen und Symbolen, die Unternehmen aufgreifen und aussenden, und dem eigentlichen Inhalt der Botschaft. Plakativer gesagt: zwischen Schein und Sein kann immer weniger unterschieden werden.

Äußerst nebulös sind die Effekte, die Beratung tatsächlich bewirkt – sowohl positiv als auch nachteilig. Dies hat sie mit der Wissenschaft gemein. Alles dies enthebt nicht von der Frage, sondern wirft sie immer drängender auf, wie die Sozialwissenschaft sich selbst versteht und wie sie ihr Verhältnis zur Industrie, aber auch zu anderen Sektoren neu bestimmt. Dieser Zumutung muss sie sich vor allem selbst aussetzen. Dringend notwendig scheint auf der Grundlage eines geklärten Selbstverständnisses die Entwicklung von Beratungsansätzen, die gerade durch eine stärkere soziologische Intervention die Reflexivität in Organisationen fördern und beeinflussen können. Hier geht es primär um die (Um-)Gestaltung von Strukturen, nicht um die Veränderung von Individuen. Die Rolle der Sozialwissenschaft und im Besonderen der Soziologie ist in diesem Spiel der Kräfte, das liegt nahe, kaum ohne Konflikt zu haben.

Ins Spiel kommen in diesem Zusammenhang weitere Stichworte, um die es auch in der Theoriediskussion dieses Bandes gehen wird: Macht, Interessen und Mikropolitik sind bekanntermaßen Tabuthemen in Unternehmen und auch in Non-Profit-Organisationen. Sie sind allgegenwärtig, aber sie werden in aller Regel nicht offen zum Thema gemacht. Ein anwendungsorientiertes Wissen um Mikropolitik (vgl. Betschky 1988; Crozier/Friedberg 1979; Friedberg 2003; Küpper/Ortmann 1986, Ortmann 1990) und notwendige, aber eben auch verblendende Fiktionen (Brunsson 1982, 1985, 1989; Ortmann 2003, 2004) ist im Zuge von Begleitforschung und reflexiver (soziologischer) Beratung in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, die sich dabei immer einen Nutzen und keinen Schaden versprechen, unentbehrlich. Insbesondere im Kontext von CSR und CC geht es nicht nur um die Interessen der Akteure in einer Organisation, sondern gerade um das Spiel der Interessen zwischen sehr unterschiedlich geprägten und eingebetteten Organisationen. Werden diese Interessen nicht benannt und ausgehandelt, sind auch Kooperationen voraussichtlich nicht nachhaltig stabil und ergiebig.

Selbstverständlich ist die Aufdeckung und Bearbeitung von Widersprüchen und Konflikten ein schwieriger Akt: Allzu kritisch-reflexive Fragen, allzu viel Gestaltungswillen seitens der Theoretiker, aber auch allzu geschmeidig-vage, abwartende Haltungen können schnell dazu führen, dass sich die Türen wieder schließen bzw. doch sehr verengen. Es geht immer um den Nutzen, den sich Mitglieder einer Organisation versprechen, wenn sie Auskünfte erteilen und etwas von sich und den Abläufen preisgeben. Ist er nicht erkennbar oder nicht so schnell wie erwartet bzw. sind durch die erwähnte kritisch-reflexive Denkweise Turbulenzen oder die Störung des Betriebsfriedens zu erwarten, lässt das Interesse und die Resonanz schnell nach. Kooperationen laufen dann zwar unter Umständen politisch-korrekt auf kleiner Flamme weiter, aber sie sind nicht ergiebig für die Produktion neuen Gestaltungswissens.

Was aussteht wurde benannt: das Transformieren und Integrieren wissenschaftlicher Denkansätze und –methoden in Forschungs- und Beratungsansätze, die über das hinausgehen, was Unternehmensberatungen und/oder (abstinente) ForscherInnen bis

jetzt üblicherweise anbieten (können). Dies braucht mindestens die Fähigkeit, Dinge nüchtern zu beschreiben und letztlich auch den Mut, unpopuläre Dinge beim Namen zu nennen. Doch auch da gilt: Das Angebot braucht einen Markt und Kunden, die sich daraus einen Vorteil versprechen und ihn schließlich auch faktisch erwerben. In diesem Falle: zur vernünftigeren und kreativeren Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft.

IV. Die Fallbeispiele im Überblick: Profile, Motivationen und Herausforderungen für die Organisationen und die Wissenschaft

Die Wirtschaftsunternehmen

Sonja J. Hafner

1. Konzern RAG AG, Essen

Der RAG-Konzern ist ein international tätiger Energie- und Chemiekonzern mit starken Wurzeln im Ruhrgebiet. Ursprünglich entstanden aus der Ruhrkohle AG²¹, hatte sich die RAG AG zum Ziel gesetzt, den Strukturwandel in den Bergbauregionen durch Schaffung neuer Arbeitsplätze aktiv zu begleiten und den politischen Anpassungsprozess mitzugestalten. Das Unternehmen sieht diesen Auftrag erfüllt. Kerngeschäfte sind, seit der Umstrukturierung zur „Neuen RAG“ in 2003, Energie und Chemie unter Beibehaltung der klassischen Geschäftsfelder Immobilien und Bergbau. In dieser Konstellation erwirtschaftete das Unternehmen mit rund 100 000 MitarbeiterInnen ein Umsatzvolumen von rund 20 Mrd. Euro.

Der strategische Veränderungsprozess vollzieht sich in diesem Konzern bereits seit mehreren Jahren und zunehmend konzentrierter im Hinblick darauf, „die Präsenz in attraktiven Märkten mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten auszubauen“. Die zentrale Argumentation der sukzessiven Neuausrichtung lautet(e): „Unübersichtliche Strukturen und deutliches Strategiedefizit“. Es liegt auf der Hand, dass dieses Strategiedefizit auch auf die Aktivitäten im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung bzw. bürgerschaftlichen Engagements ausstrahlt(e) bzw. sich darin widerspiegelt. Seit 2003 wurden tief greifende Umstrukturierungen vollzogen. Das Unternehmen hat sich seither von 280 Beteiligungen, etwa 22 000 MitarbeiterInnen und einem Umsatzvolumen von rund 4,5 Mrd. Euro Umsatz getrennt. Weitere Konzentrationsprozesse sind infolge der angekündigten Neuaufstellung ab 2007 zu erwarten. Von einschneidender Bedeutung ist der am 7. Februar 2007 gefallene Beschluss zur Einstellung des Steinkohlebergbaus. Der „Kohlekompromiss“, Ergebnis eines langwierigen politischen Entscheidungsprozesses, definiert das Ende der Steinkohle für das Jahr 2018 und steht gleichzeitig unter Vorbehalt, insofern er 2012 erneut geprüft werden soll. Entscheidend ist: Dieser Kompromiss öffnet die Schleuse zum Börsengang und damit zur tief greifenden strategischen Neuausrichtung des Unternehmens. Die RAG AG will in 2007 „völlig neu aufgestellt“ sein.²² Dies wird unter anderem verbunden sein mit einem neu aufgelegten Personalstrategieprozess.

²¹ Ein 1968 gegründeter Zusammenschluss aller Steinkohlebergwerke.

²² Diese und alle weiteren Zitate stammen aus Medien-, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten, internen Dokumenten sowie Interviews und Gesprächen mit leitenden Führungskräften und ExpertInnen/ MitarbeiterInnen des Unternehmens sowie aus deren Präsentationen, Vorträgen und Statements auf diversen Fachveranstaltungen im Kontext des Themas CSR. Daten wurden bis Februar 2007 in die Auswertung mit aufgenommen.

Wichtig ist es, an dieser Stelle der Hinweis, dass das Unternehmen gerade zu der Zeit die Umstrukturierung des Konzerns plante und in die Wege leitete, als das Forschungsprojekt MAVACO in seiner Kernphase war und der CSR-Strategieentwicklungsprozess bei der RAG AG bereits angekündigt war. Ursprünglich sollte MAVACO diesen Prozess wissenschaftlich begleiten. Es versteht sich von selbst, dass die Teilstudie im MAVACO-Forschungsprozess durch die veränderte Lage eine andere Nuance bekam, auch wenn die Stoßrichtung dieselbe blieb: Das Forschungsdesign wurde angepasst, nicht zuletzt durch die sich verändernde Argumentationen der CSR-Promotoren im Unternehmen. Im Fokus stand nun der Prozess *vor* der offiziellen CSR-Strategieentwicklung. Die Annahme war, dass eine fiktive bzw. angekündigte CSR-Strategie bereits funktional und wirksam ist und dass bereits die Phase vor der offiziellen Strategieentwicklung Hinweise geben würde auf das Zusammenspiel zwischen widersprüchlichen Leitbildern und ihren Funktionen, zwischen Symbolpolitik und faktischen Abläufen und Einflüssen – kurz auf Entkopplungsprozesse, die zunehmend in Unternehmen zu beobachten sind.²³

Am Fall RAG AG soll, wie auch an den beiden anderen Unternehmensfällen in diesem Buch, gezeigt werden: Strategie, ihr Wandel bzw. Umbruch ist keine autonome Entscheidung des Unternehmens, vielmehr handelt es sich um einen Entscheidungsprozess, in dem machtvoll Stakeholder mit widersprüchlichen Interessen z.T. extremen Einfluss nehmen. Genau darauf verweist CSR implizit, ohne dass diese „Schattenseiten“ in der Regel mitreflektiert werden: Externe Akteure und Einflüsse erzeugen durch widersprüchliche Interessen, Ansprüche und Vorgaben eine Situation, die das Unternehmen gleichzeitig in gegenläufige Richtungen zieht und somit in gewaltige innere Spannungen versetzen kann. Der normative Druck zur Herstellung vollständiger, vor allem finanzieller Transparenz ist allgegenwärtig – ohne dass er jedoch faktisch erfüllt werden kann. Das gilt auch im Hinblick auf das gesellschaftliche Engagement. Nicht wie Unternehmen (und damit die individuellen Akteure in ihm) damit idealerweise umgehen sollen²⁴, ist hier die primär interessante Frage, sondern vielmehr, was die (inkonsistenten) normativen Erwartungen faktisch in der Organisation auslösen und welche Rolle im Zuge der Kommunikationsprozesse Symbole und Leitbilder, wie eben CSR und Nachhaltigkeit, spielen. In diesem Zusammenhang betrachtet erscheint die Argumentation, das Unternehmen brauche eine „integrierte CSR-Strategie“, in verändertem Licht. Ihr Sinn geht weit über die derzei-

²³ Vgl. dazu den Beitrag „Strategien und Wandel von Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung“ in Kapitel 5. Hier werden die Grundlagen gelegt zur Erklärung der Ausbreitung von CC/CSR sowie des Phänomens der Entkopplung in Organisationen.

²⁴ Dies verweist auf die Kriterien, die zur Messung und Bewertung der Prozesse und Maßnahmen von Ratingagenturen, Beratern usw. vorgeschlagen werden. Dazu findet sich in den Schlussbetrachtungen ein eigener kritischer Beitrag.

tig dominante Auffassung hinaus, es handle sich dabei in erster Linie um die monetäre und ideelle Unterstützung sozialer und kultureller Projekte.²⁵

Für die Fallanalyse sind folgende Annahmen leitend: Grundlegend ist die Überlegung, dass eine über Jahre emergierte Strategie, hier eines dezentral aufgestellten Konzerns mit extrem unterschiedlichen Geschäftsfeldern, früher oder später durch die Kehrseiten und Anhäufung von Nebenfolgen dieser (ehemals erfolgreichen) Strategie zum Problem wird. Zentral sind im Szenario der RAG AG die Lasten des teuren deutschen Steinkohlebergbaus²⁶, dessen staatliche Subventionierung schon lange ein ungelöster Streitpunkt in und zwischen Wirtschaft und Politik war. Die „Neuentdeckung“ bzw. die veränderte Relevanz des Themas gesellschaftliche Verantwortung unter dem Stichwort „CSR“ scheint sich durch zwei miteinander verschränkte Faktoren erklären zu lassen: Es ist zum einen die Unternehmensgeschichte, die „verpflichtet“ und zum anderen der normative Einfluss der Finanzmärkte, der vieles obsolet macht, was bisher funktioniert und Erfolg gebracht hat. Dieser Faktorenmix schafft(e) den Druck, aber auch die Gelegenheit zum Strategieumbruch, das heißt in diesem Fall zur voraussetzungs- und folgenreichen Ausschleusung des Geschäftsfeldes Steinkohle und damit zur Ermöglichung des Börsengangs. Gerade weil das Unternehmen sich angesichts und gegenüber der geschilderten Gesamtlage konsistent zu seiner sozialen Verpflichtung „bekennt“, sich also rhetorisch konsistent und in Form von diversen Engagements und Aktivitäten als „Corporate Citizen“ nach innen und außen (re-)präsentiert sowie im Zuge des geplanten Börsengangs eine „integrierte“ CSR-Strategie in Aussicht stellt, deshalb sind gravierende Einschnitte in gewachsene Strukturen, die Neuaufstellung des Konzerns, die „sozialverträgliche“ Trennung von MitarbeiterInnen und letztlich einem ganzen Industriezweig legitim und möglich. Anders gesagt: Die zentrale Triebkraft für krisenhaften Entstrukturierungsprozesse und die Unterhöhlung der Institutionensysteme in Wirtschaft und Gesellschaft, die auch im Prozess der RAG zum Ausdruck kommen, liegt in der Internationalisierung der Finanzmärkte. Die Fiktion grenzenlosen Wachstums hat jedoch vor dem faktischen Wachsen zerstörerische Effekte. Entstrukturierung und De-Institutionalisierung brauchen einen ausgleichenden, dies legitimierenden Faktor. Deshalb werden die Stichworte „Verantwortung“ und „Nachhaltigkeit“ immer wichtiger – auch wenn es keinen Konsens gibt, was das faktisch und zukünftig konkret bedeutet. Anders gesagt: Das Signal CSR wirkt, während der Inhalt der Botschaft

²⁵ „Sozial“ bedeutet im Grunde nichts anderes, als dass ein Akteur durch – zunehmend unüberschaubarere Abhängigkeiten - beeinflusst, gebunden und eingebettet ist. Dies gegenüber moderner „Illusionen von Autonomie“ (Meyer-Drawe 1990) zu reflektieren, ist die Basis für die Generierung alternativer Wirtschaftskonzepte. Mehr dazu in den Schlussfolgerungen zu den Trendsettern unter Kapitel 7.

²⁶ Dieser umfasst heute nur noch 35 000 Beschäftigte in acht Bergwerken und wird jährlich mit 2,6 Milliarden Euro staatlich subventioniert. Zum Vergleich: In den 50-er Jahren gab es in Deutschland 183 Bergwerke mit mehr als 600 000 Beschäftigten.

diffus ist und zwischen Signal und Inhalt immer weniger zuverlässig unterschieden werden kann.

Was zeigt sich? Der Weg an die Börse unter Begleitung des Leitbildes CSR ist jedenfalls, dies wird am Fall RAG AG deutlich, nicht durch eine Rationalität gepflastert, die sich primär über objektive Zahlen, Transparenz und Konsistenz bestimmen lässt. Ins Spiel kommt hier das Indiz der „Entkopplung“²⁷ zwischen Fiktionen und Realitäten. Vieles, was geplant ist, lässt sich weder friktionslos durchsetzen, konsistent (er-)messen noch einlösen - obwohl in den offiziellen Lehrmeinungen unbeirrt so getan und geglaubt wird, als ob dem so wäre. Am Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unter den Konzeptlabels CSR und CC zeigt sich überdeutlich, dass die Einschätzungen von Analysten, Ratingagenturen und Experten für Nachhaltigkeitsberichte weniger objektive „Daten“ von Unternehmen widerspiegeln als „gefühlte“ Urteile, man könnte auch sagen: ein Stochern im Sumpf.²⁸ Der eigentliche Clou ist: Unternehmen machen sich diese Schwäche zunutze. Dort erkennt man (schon lange), dass es auf dem Weg an die Börse und unter deren Regime insbesondere darauf ankommt, Rationalität trotz Ambiguität und Inkonsistenzen glaubhaft zu symbolisieren und darzustellen.²⁹ Folge ist: Struktur und Kultur, Symbole, Daten und faktische Prozesse scheinen immer weniger konsistent aneinander gebunden. Auch im Fall der RAG AG gibt es Hinweise, die dieses zentrale und folgenreiche Problem derzeitiger Rationalisierung verdeutlichen. Dass diese Entkopplung langfristig allerdings extreme Kräfte und Ressourcen bindet, gleichzeitig Sprengkraft für das Ganze haben kann, ohne dass faktisch zwangsläufig alternative Wirtschaftskonzepte realisiert und verbreitet werden, wird bisher kaum wahrgenommen, angesprochen oder gar ernsthaft diskutiert – weder unter „CSR-Experten“, noch in der Wissenschaft oder der Wirtschaft. Dieses Szenario mit dem Bild des „erfolgreichen Stolperns ins Ungewisse“ zu umschreiben (vgl. Ortmann/ Salzman 2002, S. 206; Übersetzung S.J.H.), vermittelt eine realistischere Sicht auf den strategischen Wandel von Unternehmen und – by the way – auf die Rollen und Funktionen der Leitlinien CSR bzw. gesellschaftliche Verantwortung in diesen Prozessen.

2. Dienstleistungsunternehmen BOV AG, Essen

Die BOV AG wurde 1992 von Stefan Wiesenberg und Kay Mühlenbruch in Essen gegründet. Es handelt sich um „ein Dienstleistungsunternehmen für Informationstechnologie, das auf die Entwicklung von Softwarelösungen für individuelle Problemstellungen spezialisiert ist und Kunden alle in IT-Projekten benötigten Leistungen aus einer Hand anbietet.“

²⁷ Nähere Ausführungen dazu finden sich im Theoriebeitrag „Strategien und Wandel von Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung“.

²⁸ Dazu mehr im Beitrag „Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz“.

²⁹ Vgl. dazu weiter Deutschmann 2002; Montagna 1990; Mars 1998.

In 2006 einigten sich die Vorstände der BOV AG, Essen und der adesso AG, Dortmund, auf eine zeitnahe Zusammenführung. BOV AG und adesso führen die Geschäfte nach der Fusion als adesso AG fort. Zwischen Gründung und Fusion liegt eine Zeit intensiven Wachstums, aber auch extremer Krisenzeit. Nachdem das Unternehmen BOV AG in den ersten Jahren nach der Gründung extrem gewachsen ist, ging es im Jahr 2000 an die Börse. Von den Gründern wird dieser Schritt aus heutiger Sicht als Höhepunkt der starken Wachstumsphase der ersten Dekade beschrieben. Aber der Niedergang des Neuen Marktes verschonte auch die BOV AG nicht. Seit 2001 wurden 45% der in den ersten acht Jahren geschaffenen 350 Arbeitsplätze wieder abgebaut. „Die größte Herausforderung war die Überführung des Unternehmens ab 2002 in einen sich völlig verändernden IT-Markt“, so der Firmengründer Stefan Wiesenberg, der Ende 2004 aus dem Vorstand ausgeschieden und nunmehr Aufsichtsratsmitglied und Berater des Unternehmens ist.

Die Verbindung zum Thema gesellschaftliche Verantwortung besteht darin, dass die beiden Jungunternehmer schon unmittelbar nach der Gründung das Ziel verfolg(t)en, „sozial benachteiligten Menschen den Zugang zu neuen Informationstechnologien und Medien zu eröffnen.“ Das heißt, die Kernkompetenz des Unternehmens war zugleich Anker und Richtschnur für diverse soziale Projekte, die das Unternehmen bisher in Gang gebracht und maßgeblich mitentwickelt und unterstützt hat. Dadurch hat die BOV AG in den vergangenen Jahren in den Medien stark auf sich aufmerksam gemacht. Von Bedeutung ist die Verbindung zur Stiftung FAIRNETZEN, die im Zuge des Börsengangs 2000 gegründet wurde und der Ehrenamtagentur Essen als einem „Projekt“ dieser Stiftung. Damit sollte, so eine Argumentation, der Vision von einem „fairen Netzwerk neue Bedeutung verliehen“ werden. Hilfsprojekte, die neben den regionalen Projekten auch in Brasilien entwickelt wurden, sollen dabei im Sinne des Multiplikatorenansatzes erfolgen, so dass das gesamte Umfeld von der Vermittlung und dem Know-How profitiert. Im Jahr 2005 wurde das Unternehmen Preisträger im Rahmen des Wettbewerbs „ENTERPreis - Corporate Citizenship in NRW“ in der Kategorie mittleres Unternehmen. Ausgezeichnet wurde das Projekt „Ein anderer Blickwinkel – Effektive Personalentwicklung mit Herz und Verstand“.

Ähnlich wie in den beiden anderen Wirtschaftsunternehmen RAG AG und The Body Shop, fanden auch bei der BOV AG gerade in der Kernphase des Forschungsprojekts MAVACO Um- bzw. Neustrukturierungsprozesse statt.

Die BOV AG war bzw. ist in mehrfacher Hinsicht ein interessanter Fall für die Forschung zum Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Das Unternehmen gilt als Vorbild, das dem Zeitgeist voraus war, von dem andere Unternehmen und Organisationen lernen und profitieren. Es wurde ausgezeichnet im Hinblick auf die Integration von Corporate Citizenship in die Personalentwicklung, gleichzeitig hat es in relativ kurzer Zeit extreme Expansions- und Krisenerfahrungen durchlaufen. Nach Konsolidierung fusioniert das Unternehmen, wie oben erwähnt, mit der adesso AG.

Die BOV AG konnte in der Planungsphase des Projekts neben dem Unternehmen The Body Shop als „Best Practice“ für das MAVACO-Value-Partner-Netzwerk gewonnen werden. Die damalige Annahme war, dass in diesen Unternehmen Werte bzw. soziales Engagement nachhaltig in die Unternehmensstrategie und –kultur verankert seien und die Personalentwicklung bei dieser Verankerung eine tragende Rolle spiele. Diese anfängliche Annahme wurde im Rahmen der Trendsetteranalyse in Zweifel gezogen. Es sollte vor allem in den Blick kommen, welche Hindernisse sich beim gesellschaftlichen Engagement und seiner Verankerung in die Organisationsstrukturen in den Weg stellten - da Forschung ja gerade das hinterfragen und (neu) prüfen sollte, was als common sense im Raum steht. Von Seiten der Trendsetter wurde nach dem „Mehrwert“³⁰ gefragt, den die Kooperation mit der Wissenschaft für sie schaffen könne. Die Idee der Trendsetteranalyse war vor diesem Hintergrund durch die Fragen angeleitet, wie Trendsetter eigentlich zu Trendsettern werden, unter welchen internen/externen Bedingungen und Veränderungen sie es bleiben oder eventuell nicht und schließlich, durch welche Einflüsse sich die Organisation und die Bedeutung sozialen Engagements verändert.

Zunächst setzte dieses Erkenntnisinteresse eine bisher ausstehende Anbindung an die Organisationstheorie voraus. Hier geht es um Erklärungen hinsichtlich der Mechanismen, die zur Verbreitung von aktuellen Konzepten führen und um Wechselwirkungen zwischen Trendsettern und diversen anderen Akteuren und Organisationen, die das Leitbild aufgreifen und verbreiten. Zentral ist dabei die These der Entkoppelung von symbolisch demonstrierten und faktischen Prozessen. Diese theoretischen Grundlagen³¹ lieferten das Werkzeug zur Erschließung der beiden empirischen Trendsetterfälle, aber auch für den RAG- Konzern.

Das Ziel bestand darin, zu zeigen, dass die aktuellen und faktischen Prozesse in Unternehmen immer anders gestaltet sind als es die offizielle formulierte (Kommunikations-) Strategie ausdrückt. Strategie kommt als Nachahmung der Wirklichkeit zustande und sie kann Veränderungen der Wirklichkeit überdauern. Die aktuellen faktischen Prozesse in Unternehmen sind immer (schon) an einem anderen Punkt als die offizielle, nach außen ersichtliche Strategie. Sie werden von Organisationen nach außen abgeschirmt. Der Kern wird dadurch einerseits geschützt. Doch „hinter den

³⁰ Die Frage nach dem „Mehrwert“, der sich aus der Kooperation mit der Forschung für Unternehmen ergibt, ist mittlerweile eine gängige. Sie wird nicht selten mit unrealistischen und vagen Versprechungen und Aussichten beantwortet. Weniger ist mehr: Die Soziologie bietet schlicht Reflexionsangebote und (sicher provokante) Perspektiven durch eine alternative Beschreibung von Phänomenen, die Akteuren selbstverständlich und vertraut sind. Im fragwürdigen Fall offeriert Wissenschaft lediglich Bestätigung gängiger Überzeugungen und modischer Allgemeinplätze. Siehe dazu auch den Beitrag: „Industrie und Soziologie“.

³¹ Siehe dazu die theoretischen Grundlagen „Strategien und Wandel bei Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung“.

Kulissen“ kann auch genau das erodieren, was den Erfolg maßgeblich ermöglicht hat. Hinzu kommt die These: Personalentwicklung ist im Zuge des gesellschaftlichen Engagements von Trendsetter-Unternehmen zwar nicht unwichtig, aber insgesamt hat sie weit weniger Bedeutung, Macht und Einfluss hinsichtlich der Etablierung, Entwicklung und vor allem hinsichtlich der stabilen Verankerung gesellschaftlichen Engagements in die Organisationsstrukturen, als dies oft unterstellt wird. Die (ehemaligen) Akteure der Personalentwicklung haben aktuell vielmehr die Rolle, die Geschichte des gesellschaftlichen Engagements zu repräsentieren und zu verbreiten. Davon zehren die Unternehmen – noch. Genau dies lässt sich im Falle der Trendsetter zeigen.

Der Begriff „Trendsetter“ gibt hier also das Stichwort sowohl für organisationstheoretische Überlegungen als auch für neue empirische Befunde zum (Strategie-)Wandel in diesen Trendsetterunternehmen. Diese korrespondieren in einigen wichtigen Punkten mit denen zum Trendsetter The Body Shop (TBS), der in diesem Band ebenfalls genauer beleuchtet werden wird. Am Ende der beiden Fallanalysen lassen sich Vergleiche und Schlussfolgerungen ziehen, die PraktikerInnen und OrganisationsforscherInnen zur weiteren Diskussion angeboten werden.

3. Kosmetikunternehmen *The Body Shop* / *Cosmo Trading GmbH*, Neuss

Der erste Body Shop wurde 1976 von Anita Roddick in Littlehampton, Südengland, gegründet. Die Gründung war angespornt von der Idee, sich von der übrigen Kosmetikbranche abzusetzen: „Kurz, wir strebten das Gegenteil von dem an, was die übrige Kosmetikbranche macht.“ Roddick sah ihr Unternehmen als „eine Art Bürgerinitiative“. Es entstand die Motivation, ein Kosmetikgeschäft zu eröffnen, in dem Naturkosmetik in unterschiedlichen Füllmengen und in preiswerten, nachfüllbaren Behältern verkauft wird. Fünfzehn Produkte waren damals im Angebot – heute sind es mehr als sechshundert.

Das Kosmetikunternehmen The Body Shop (kurz: TBS) ist vor allem aufgrund seiner ökologischen Produktphilosophie und der ethisch ausgerichteten Geschäftsprinzipien „als fairer Kosmetikkonzern“ bekannt geworden. Eine zentrale Bedeutung hat der Kampf gegen Tierversuche in der Branche sowie die Idee von fairem Handel. Leitend ist außerdem ein aufgeklärtes und aufklärendes Frauenbild, das sich daran orientiert, „stolz auf sich zu sein“³². Die Kundinnen des Unternehmens (97% aller Kunden sind nach einer internen Untersuchung weiblich) verfügen angeblich über einen hohen Bildungsstand und werden als ‚aufgeklärte Verbraucher‘ bezeichnet.

³² Dieser „Wert“ wurde interessanterweise von der Kosmetikmarke „Dove“ aufgegriffen, imitiert und in ein neues Marketingkonzept gegossen (www.dove.com). „Antiage“ wird hier umgemünzt in „Proage“ – im Sinne von: jede Frau ist in jedem Alter schön.

1984 ging das Unternehmen an die Börse. Der Einzelhandelsumsatz in Deutschland lag im Jahr 2001 bei 102 Millionen DM.³³ Weltweit erwirtschafteten die insgesamt 6.022 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2002/3 einen Umsatz von 555,3 Millionen Euro (Vorjahr: 557,6 Millionen Euro) und einen Gewinn von 39,5 Millionen Euro (Vorjahr: 39,2 Millionen Euro). 2004 sind 315 Shops im „Mutterland“ England lokalisiert, in Deutschland gibt es zu diesem Zeitpunkt 97 Shops, in denen ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind. Von Bedeutung ist: Die Cosmo Trading GmbH & Co. KG mit Sitz in Neuss ist von 1999 bis 2005 100%ige Tochter der Body Shop International PLC. Firmensitz in Deutschland ist zugleich der Haupt-Franchisenehmer. Dort arbeiteten ca. 50 MitarbeiterInnen. 2005 findet die Umfirmierung der Cosmo Trading GmbH zu The Body Shop Germany GmbH statt. Seither fanden in der Verwaltungszentrale „massive Personalkürzungen“ statt, „alles wird von England aus koordiniert“.

In 2006 werden ca. zwei Drittel der mehr als 1900 Shops in 50 Ländern als Franchiseunternehmen geführt. Die Gründer-Familie Roddick hält zu diesem Zeitpunkt rund 19% an The Body Shop. Im Januar 2006 hatte The Body Shop nach schwächer als erwarteten Umsätzen einen Gewinnrückgang in Aussicht gestellt. Diese Information ist relevant angesichts der Tatsache, dass die Naturkosmetik heute als einer der am schnellsten wachsenden Körperpflegemärkte gilt und das Unternehmen offenbar durch Konkurrenz unter Druck geriet. Bemerkenswert ist der Widerspruch, dass ein erfolgreiches Trendsetterunternehmen einerseits an Gunst verloren hat, „als andere Händler sein Konzept nachahmten und die Expansion in den USA sich eher holprig gestaltete“ (Financial Times Deutschland 2006), dass es gleichzeitig andererseits mit seinen Stärken für einen auf beschleunigtes Wachstum ausgerichteten „Konzernriesen“ interessant wurde. Obwohl die Gewinne von The Body Shop schwächer waren als in früheren Zeiten, ließen die Erwägungen des Kosmetikkonzerns L'Oréal, The Body Shop zu übernehmen die Aktien und daraufhin das Kaufangebot steigen.

Das Unternehmen ist für die soziologische Organisationsforschung aus diversen Gründen interessant: Es ist in den vergangenen Jahren in Öffentlichkeit und Presse ungebrochen als „innovatives, stark wertorientiertes Unternehmen“ wahrgenommen, vorgestellt und promotet worden – anders gesagt: als „ein Vorbild, das beweist: Erfolg und Moral lassen sich miteinander verbinden.“³⁴ Anita Roddick hat eine Reihe von Umwelt- und Sozialpreisen bekommen. Bei The Body Shop sind in 2005 und 2006 Entwicklungen in Gang gekommen, die nahe legen, dass Umstrukturierungen auch mit kulturellen Wandlungen verbunden sein würden. Von Interesse war, was eigentlich aktuell in einem solchen Unternehmen passiert, das über Jahre hinweg stabil zu wachsen schien, ohne dass dies die Kultur und die Werte zu tangieren

³³ Vgl. The Body Shop 2002.

³⁴ Littger 2001; Wurzer 2003; Hoegen 2001.

schien.³⁵ Mit anderen Worten, es waren ähnliche Fragen von Bedeutung, wie bei der BOV AG. Die interessante, bisher nicht aufgegriffen Forschungslücke lag auf der Hand: Über die Stationen und Veränderungen der Organisation hinsichtlich Struktur und Kultur, über Wendepunkte und eventuelle Krisen hinsichtlich der Verankerung der Werte und der Formen und Funktionen von CC ist bisher nichts bekannt. In der einschlägigen Debatte wird bisher stillschweigend unterstellt, dass die interne quantitative Bewertbarkeit des sozialen Engagements ein Qualitäts- bzw. Erfolgskriterium sei. Dies unterstellt implizit, dass Trendsetter ein in Zahlen nieder geschlagenens Wissen hätten über die Zusammenhänge zwischen Verkaufserfolg (in einzelnen Shops/Regionen) und dem Wertebewusstsein bzw. Engagement von MitarbeiterInnen in den sozialen Projekten und Kampagnen. Das Ziel war zunächst schlicht, zu zeigen, dass Zusammenhänge im Unternehmen unhinterfragt sind, auf deren diffizile Messung es bisher jedoch gar nicht ankam. Das Unternehmen hat daran aus guten Gründen gar kein Interesse „solange die Zahlen stimmen“.

Insgesamt ergibt sich hinsichtlich der Verankerung von Werten und CC bei The Body Shop in Deutschland ein widersprüchliches Bild. Im Zuge von turbulenten Wachstums- Umstrukturierungs- und schließlich zuletzt Rezentralisierungsprozessen wurden bewährte Praktiken und kulturelle Elemente einerseits als „Strategie“ nachbuchstabiert und institutionalisiert, gleichzeitig aber auch in Frage gestellt, verändert und unterminiert. L'Oréal hat zwar angekündigt, The Body Shop als „eigenständiges Unternehmen“ weiter zu führen. Doch gab es im Vorhof der Fusion bei „The Body Shop Germany GmbH“ einen deutlichen Rezentralisierungsschub. Aufgrund „einfacher Fakten haben sich Dinge gravierend verändert.“ Es gibt Hinweise, dass das faktische Engagement der MitarbeiterInnen in sozialen Projekten ausdünn. Rahmenbedingungen der Entwicklung von Projekten, Intensität und Rückwirkung des sozialen Engagements auf die interne Kultur haben sich deutlich verändert. Anders gesagt: Strukturveränderungen, die auf Wachstum und weniger Beteiligung zielen, haben zwangsläufig Einfluss auf die interne Kultur. Sie verändert sich schleichend – die Effekte sind für die befragten, vor allem langjährigen MitarbeiterInnen im Unternehmen zwar deutlich spürbar, doch die Identifikation mit dem Unternehmen wird bis jetzt von diesen trotz aller benannten „Einschnitte“ betont. Man zehrt noch von der Geschichte.

Durch Dokumentenanalysen, Gespräche und Interviews mit langjährigen Mitarbeiterinnen sowie öffentlichen Firmenpräsentationen und Pressemeldungen wird ein Bild über einen Trendsetter im Wandel rekonstruiert, das anstelle von abschließenden Antworten wichtige Tendenzen aufzeigt: Rationalisierung ist ein hochgradig sprunghafter, diskontinuierlicher und irrationaler Prozess, in dem die kulturellen Rahmenbedingungen, die den Aufstieg des Unternehmens als „Trendsetter gesellschaftlicher Verantwortung“ ermöglichten, unterminiert und sukzessive in Veränderung begriffen

35 Vgl. hierzu die theoretischen Ausführungen zu „Strategien und Wandel bei Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung“.

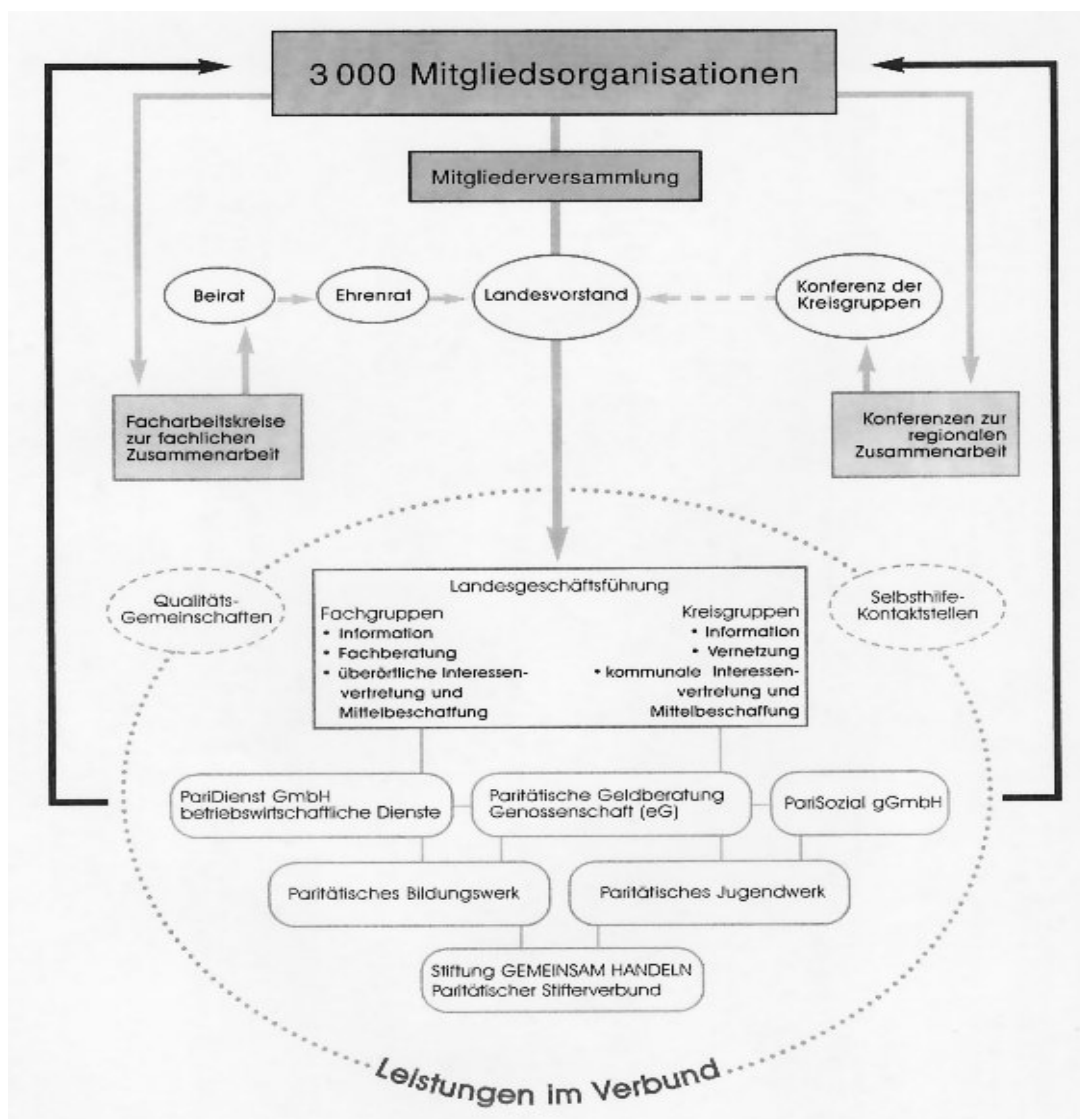
sind, während die „alten Geschichten“ und die Betonung von Werten nach innen und außen wirksam sind. Der Faktor „Werte“ bzw. soziales Engagement ist ein funktionales Element derzeitiger Rationalisierung, auch weil sich seine latenten Funktionen nicht zuverlässig, d.h. konsistent messbar erfassen lassen. Auch die Fallanalyse von TBS liefert Hinweise auf die Kehrseiten des Wachstums, die sich in Form einer „gespaltenen Verankerung“ von Konzepten gesellschaftlichen Engagements niederschlagen. Diese Befunde fordern auf zu weiteren Studien.

Die Non-Profit-Organisationen und das Spin-off Projekt UNIAKTIV

Jörg Hartel

1. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband LV NRW e.V., Wuppertal

Der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband (DPWV) ist neben dem Deutschen Caritasverband, dem Deutschen Roten Kreuz, dem Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche, der Arbeiterwohlfahrt und dem Wohlfahrtsverband der Juden einer der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege der Bundesrepublik Deutschland. Der Landesverband Nordrhein-Westfalen (LV NRW) ist der größte Landesband; er hat die Rechtsform eines eingetragenen Vereins. Die Mitgliedsorganisationen sind Körperschaften, die sich „in allen Feldern der Sozialen Arbeit“ betätigen, rechtlich selbstständig arbeiten und dafür eigene Verantwortung tragen.



Organigramm (Quelle: www.pariteat-nrw.org)

Zu den Bedingungen einer Mitgliedschaft gehören darüber hinaus die gemeinnützige Anerkennung nach der Abgabenordnung sowie die Nicht-Zugehörigkeit zu einem anderen Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege. Im Gegensatz zu anderen Wohlfahrtsverbänden ist die Organisation kein „Konzern“, sondern eher ein „Dachverband“. [4/1] Die Mitgliedsorganisationen bestimmen auf einer mindestens alle zwei Jahre stattfindenden Mitgliederversammlung den ehrenamtlich tätigen Vorstand. Inhaltlich organisieren sich die Mitglieder in Facharbeitskreisen, sowie regional in Kreisgruppen, der zurzeit 54 Kreisgruppen in 23 kreisfreien Städten und 31 Landkreisen umfasst.

Die Organisation selbst ist nicht unmittelbar in der Sozialen Arbeit tätig, sondern sie repräsentiert und fördert die Mitglieder in ihren fachlichen Zielsetzungen und in ihren rechtlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Belangen. Es gibt darüber hinaus verbandseigene Institutionen zur Erhaltung, Zusammenarbeit und Neugründung von Organisationen und Einrichtungen der Sozialen Arbeit.³⁶

Zu den satzungsgemäßen Aufgaben der Organisation gehören:

1. Förderung der fachlich-methodischen Sozialarbeit
2. Ausbildung und Fortbildung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
3. Weckung und Entwicklung wohlfahrtspflegerischer Aktivitäten der Bürgerschaft
4. Pflege ehrenamtlicher Mitarbeit
5. Wissenschaftliche Untersuchungen für die soziale Praxis
6. Öffentlichkeitsarbeit und Information der Mitgliedsorganisationen
7. Zusammenarbeit mit Behörden und Verbänden

Finanziert wird die Organisation durch Mitgliedsbeiträge und Eigenmitteln, aus öffentlicher Förderung und aus Mitteln der Loterie „Spiel 77“. Alle drei Anteile stehen jeweils in einem Verhältnis vom einem Drittel. Dem stehen Aufwendungen von einem Drittel für Mitgliederförderung und Sozialarbeit sowie von zwei Dritteln für Personal- und Sachkosten gegenüber.³⁷

Die Teilnahme an dem vorliegenden Projekt ist nach dem eigentlichen Projektstart im Vergleich zu den anderen Value-Partnern kurzfristig entschieden worden. Personell sind für die Organisation der (a) der Leiter der Fachgruppe *Bürgerengagement, Selbsthilfe und Verbraucherorientierung* und (b) die Geschäftsführerin der Kreisgruppe Bottrop und Mitglied derselben Fachgruppe beteiligt. Der Fachgruppenleiter ist auch gleichzeitig Leiter des Verbindungsbüros für die Landespolitik, also „eines der Gesichter des Paritätischen in Düsseldorf, und das ist eine ganz gute Kombination, wenn da jemand bei der Landespolitik vorstellig wird, der gleichzeitig den Mitgliederbereich auch kennt und vertritt“. [4/2] „Alles, was bürgerschaftlich orientiert ist und zur Selbsthilfe gehört, ist in dieser Fachgruppe zusammengefasst.“ [6/2] Nicht zu dieser Fachgruppe gehören die sog. Sozialbetriebe. Das sind „alle Dienste und Einrichtungen in der Betreuung“ [4/2]

³⁶ Quelle: Vereinssatzung (in der Fassung vom 15.11.1997)

³⁷ Quelle: www.paritaet-nrw.org

2. Stadt Essen

Als weiterer Projektpartner beteiligt sich die Stadt Essen. Essen ist eine kreisfreie Stadt im mittleren Ruhrgebiet und gehört in Nordrhein-Westfalen zum Regierungsbezirk Düsseldorf; sie ist Mitglied im Landschaftsverband Rheinland und im Regionalverband Ruhr. Mit ca. 582.000 Einwohnern³⁸ gehört sie zu den größten deutschen Städten und ist aufgeteilt in 9 Stadtbezirke und 50 Stadtteile. Im Jahr 2010 ist sie Europäische Kulturhauptstadt.

Geführt wird die Stadtverwaltung durch den Verwaltungsvorstand, zu dem auch der hauptamtliche Oberbürgermeister, der Stadtdirektor und der Kämmerer gehören. Die Aufgaben des Verwaltungsvorstands werden in sieben Geschäftsbereichen wahrgenommen:

- Geschäftsbereich (1A) des Oberbürgermeisters
- Geschäftsbereich des Stadtdirektors (1B): Personal, Organisation, öffentliche Ordnung, Feuerwehr, Sport
- Geschäftsbereich 2: Finanzen, Kämmerei
- Geschäftsbereich 4: Bildung, Jugend und Kultur
- Geschäftsbereich 5: Soziales, Arbeit und Gesundheit
- Geschäftsbereich 6A: Umwelt und Bauen
- Geschäftsbereich 6B: Planen

Das Büro Stadtentwicklung gehört zum Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters. Zu seinen Aufgaben zählen insbesondere die strategische Stadtentwicklung und fachbereichsübergreifende Konzepte und Projekte im Sinne einer bürgerorientierten Kommune: „Voraussetzungen für eine bürgerorientierte Kommune sind die Information, die Beteiligung - im Rahmen gesetzlich festgelegter Verfahren und wenn möglich auch darüber hinaus - sowie die Unterstützung des Engagements von Einwohnerinnen und Einwohnern dieser Stadt.“³⁹ Der Verwaltungsvorstand der Stadtverwaltung hat die Beteiligung an dem vorliegenden Projekt beschlossen und die Federführung der Umsetzung an das Büro für Stadtentwicklung übertragen.⁴⁰ Alle Geschäftsbereiche der Verwaltung sind zur Unterstützung des Vorhabens aufgefordert worden. Die für die Entscheidung relevante Legitimation liest sich wie folgt:

„Die Beteiligung der Stadt Essen in dem Projekt hat unterschiedliche Facetten: als Kommune, die das bürgerschaftliche Engagement von Bürger/innen und Unternehmen unterstützt und fördert, als Trägerin sozialer Einrichtungen, die als Partner von Unternehmen und Bürgerinnen fungieren und nicht zuletzt als Unternehmen, das das bürgerschaftliche Engagement seiner Mitarbeiter/innen fördert. Die Stadt Essen erkennt damit ausdrücklich soziales Engagement an und übernimmt gesellschaftliche Führungsverantwortung. Sie zeigt sich aufgeschlossen gegenüber fortschrittlichen

³⁸ Stand: 31.12.2006, Quelle: Stadt Essen, Amt für Statistik, Stadtforschung und Wahlen

³⁹ Quelle: www.essen.de/Deutsch/Rathaus/Aemter/Ordner_0116/Buergerschaftliches_Engagement.asp

⁴⁰ Beschlussvorlage Verwaltungsvorstand der Stadt Essen Nr. 0057 vom 13.07.2004

Entwicklungsprozessen, was zur Standortprofilierung beiträgt. Sie kann als Vorbild für Unternehmen und Kommunen in der Region fungieren.“⁴¹

Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements durch die Stadtverwaltung ist bereits seit längerer Zeit ein Thema, so dass die Einschätzung für die Entwicklung eines Corporate-Voluntering-Konzepts auf Erfahrungen früherer Projekte zustande kommt. Zu diesen Projekten gehören insbesondere (a) die Beteiligung an dem durch die Bertelsmann-Stiftung geförderten Projekt „Civitas-Netzwerk Bürgerorientierte Kommune“, (b) das Projekt „Brückenschlag im Essener Konsens“ sowie (c) die Beauftragung der Stadtverwaltung durch den Rat der Stadt, ein Modell für eine Freiwilligenagentur in einer einjährigen Entwicklungsphase inhaltlich, rechtlich und finanziell zu entwickeln. Für das Büro Stadtentwicklung ist bürgerschaftliches Engagement „der Oberbegriff ist für das „sich Einsetzen“ sowohl von Unternehmen als auch von Privatpersonen für das Gemeinwohl. Wir bearbeiten in unserem Amt auch das Thema „bürgerschaftliches Engagement“ insgesamt, bzw. „förderungsbürgerschaftliches Engagement“, da geht es um die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements bei der Stadtverwaltung, d. h. was können die Menschen, die in den Ämtern arbeiten, tun, um Bürger und Bürgerinnen am Geschehen der Stadt stärker zu beteiligen. Das ist für mich der Oberbegriff, und „Corporate Citizenship“ ist für mich ein Teilbereich dessen, da geht es eben gezielt um die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen. [...] Dabei geht es uns nicht nur darum, von Unternehmen Geld zu erhalten, was ja der erste, übliche und größte Teil ist, den Unternehmen wahrnehmen, über Geld Dinge in einer Stadt zu fördern, sondern auch um Zusammenarbeit – im Netzwerk mit den Leuten zusammenzuarbeiten, auch über Sachverstand, Austausch von Wissen, Einsatz von Personal – also in diesen Bereichen tätig zu sein.“ [2/2]

Die Erfahrung aller Projekte dienen als Grundlage für den Arbeitskreis, eine Zugrichtung auf der strategischen Ebene zu entwickeln: Im Projekt zur Bürgerorientierten Kommune sind in der ersten Phase Anforderungen, Qualitätsmerkmale und Methoden beschrieben worden, um in einer zweiten Phase Qualifizierungsangebote zur Bürgerorientierung zu bearbeiten. Als Ziel wird die Integration in das Personalentwicklungskonzept und in das Fortbildungsprogramm angestrebt. Bei dem Projekt „Brückenschlag im Essener Konsens“ handelt es sich um ein Konzept, bei dem sich Führungskräfte und andere Mitarbeiter/innen aus Unternehmen in sozialen Einrichtungen engagieren. Projekte dieser Art werden auch als Corporate Volunteering bezeichnet, in denen Mitarbeiter aus sozialen Einrichtungen für eine festgelegte Zeit in einem Wirtschaftsunternehmen arbeiten, und im Gegenzug Mitarbeiter aus Unternehmen in sozialen Einrichtungen hospitieren. Die Intentionen von Corporate Volunteering geht dabei davon aus, dass es aufgrund der Erfahrungen in den anderen Organisationen zu Lerneffekten kommt: „Dieser Betreff, sich zu interessieren, für das, was draußen ist, passiert, durch das eigene Erleben diese Erfahrung machen und ein

⁴¹ Quelle: ebd, S. 3

Gefühl haben, das ist etwas anderes, als es sich anzulesen oder im Fernsehen anzuschauen oder von jemandem berichtet zu bekommen. Jemand, der tatsächlich mal in einem Behindertenheim Kontakt mit jemandem hatte, der kommt verändert heraus. Das ist so. Und das ist schon eine Erfahrung, die fürs Leben ist. Die dann natürlich auch auf die eigene Arbeit Einfluß hat, gar keine Frage.“ [6/6]

Die Rolle der Stadtverwaltung beschränkt sich in den im Projekt *Brückenschlag* gemachten Erfahrungen dabei auf die Vermittlerfunktion: „Wir waren in dem Feld Vermittler, Begleiter, Moderator. Seit diesem Projekt ist es sozusagen mein Wunsch, die Stadt Essen auch selber mit ihrer Personalentwicklung da rein zu bringen. Zu sagen, wir haben nicht nur eine Vermittlungsrolle, nämlich Ermöglicher, und schalten zwischen den Unternehmen und Organisationen, sondern wir haben eigenes Führungspersonal; viele Bereiche, in denen gearbeitet wird, wo auch dieses Bild von Sozialarbeit wie in den Unternehmen herrscht. Es ist ja auch intern so, dass es Fachbereiche gibt, die glauben, dass die Arbeit, die sie machen, wertvoller ist als die Arbeit vom Sozialarbeiter. Auch da gibt es schon innerhalb des Unternehmens „Stadt“ unterschiedliche Kulturen und Realitäten und Wahrnehmung von Aufgaben.“ [2/8]

3. *UNIAKTIV – Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung an der Universität Duisburg-Essen – in Verbindung mit der Ehrenamt Agentur Essen e.V. (EAE)*

*Jörg Hartel / Jörg Miller*⁴²

Die *Universität Duisburg-Essen* gehört mit ihren zwei Campi an den Standorten Duisburg und Essen zu den jüngsten Hochschulen. Sie ist aus einer Fusion der Vorgängereinrichtungen, den Universitäten - Gesamthochschulen Duisburg und Essen, entstanden, die beide 1972 gegründet wurden. Eingeschrieben sind ca. 33.700 Studierende, und mit 3.640 Mitarbeitern im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Dienst nimmt die Hochschule einen bedeutenden Platz unter den Arbeitgebern in der Region ein.⁴³

Universitäten vermitteln nicht nur disziplinäres Fachwissen, sondern haben auch die Aufgabe, mit den zukünftigen Führungskräften in unserer Gesellschaft die Bedeutung sozialer Verantwortung und Gemeinsinn herauszuarbeiten und zu entwickeln. Daher sind eine Reihe der Top-Universitäten im In- und Ausland dazu übergegangen, neben den traditionellen und neuen Schlüsselkompetenzen auch Einsätze für bürgerschaftliches Engagement bereits in der Studienzeit zu fördern und anzuerkennen. Dies soll auf das im Rahmen von „Corporate Citizenship-Konzepten“ geforderte

⁴² Jörg Miller ist leitender Mitarbeiter von UNIAKTIV und hat an diesem Artikel mitgewirkt.

⁴³ Quelle: www.uni-duisburg-essen.de/universitaet/portrait

aktive gemeinwohlorientierte Engagement von Führungskräften und Mitarbeiter/innen im Berufsleben vorbereiten.

Das Projekt UNIAKTIV – Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung ist als spin-off aus den Diskussionen zur Beteiligung der Universität Duisburg-Essen am Projekt MAVACO hervorgegangen. Das Projekt versteht sich sowohl als Förderer bürgerschaftlichen Engagements, als Impulsgeber in Bereichen innovativer Wissensvermittlung als auch als Beitrag der Universität zur Übernahme sozialer Verantwortung. UNIAKTIV und die Ehrenamt Agentur Essen fungieren als Organisator und Koordinator und kennen sich in beiden Welten aus und bringen geeignete Partner zusammen. Die Ehrenamt Agentur verfügt über ein umfangreiches Netzwerk an Kontakten zu gemeinnützigen Organisationen in allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern.

UNIAKTIV will als Promotor, Unterstützer und Ideengeber für Lehrende dienen, die durch die Zusammenarbeit mit UNIAKTIV und regionalen Non-Profit-Einrichtungen mögliche Einsätze bürgerschaftlichen Engagements in ihren jeweiligen Fachgebieten entdecken und entwickeln können. UNIAKTIV soll umfassendes Wissen im Bereich der Möglichkeiten des sozialen, ökologischen und kulturellen Engagements zur Verfügung stellen und will gemeinsam mit Lehrenden und Studierenden Kontakte zu Trägern, Einrichtungen und Unternehmen knüpfen. Das Projekt konzentriert sich nicht nur auf die Vorstellung und Vermittlung von Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements: Freiwilliges Engagement soll als fester Bestandteil der Lehre in die Bildung und Ausbildung von Studierenden, integriert werden. Das Sammeln von ECTS-Credits im Rahmen eines bürgerschaftlichen Engagements stellt eine neue Möglichkeit zur Umsetzung neuer BA-Programme, insbesondere hinsichtlich des curricular integrierten E1-Bereichs („Schlüsselkompetenzen“) dar. Über den praxisorientierten Einsatz sollen die Studierenden in ihrem Studium somit auch wichtige Kompetenzen im zwischenmenschlichen, die Persönlichkeitsentwicklung betreffenden Bereich erwerben. Das von UNIAKTIV unterstützte 'Lernen im Handeln' schärft zudem das demokratische und gesellschaftliche Bewusstsein der Studierenden. Studierende erwerben soziale, systemische und persönliche Kompetenzen, die sie zusätzlich für einen späteren verantwortungsvollen Einsatz in Unternehmen und sozialen Einrichtungen qualifizieren.

Die Verbindung zwischen UNIAKTIV und der Ehrenamt Agentur Essen (EAE) ist ein Beispiel einer sich im Verlauf des Projektes entwickelnden „intersektoralen strategischen Allianz“ (vgl. Bluszcz Kap. VII in diesem Band).

Die Ehrenamt Agentur⁴⁴ ist ein Projekt der Stiftung FAIRNETZEN und der Stadt Essen; Träger ist seit April 2005 der Verein „Ehrenamt Agentur Essen e.V.“ In der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (bagfa) ist die Ehrenamt Agentur Essen Mitglied.

⁴⁴ Quelle: www.ehrenamtessen.de

Die Aufgaben der Ehrenamt Agentur sind durch ihren Satzungszweck⁴⁵ bestimmt:

- „Vorbereitung und Qualifizierung von an freiwilliger Tätigkeit interessierten Bürgerinnen und Bürgers, z.B. durch Durchführung von Informations- und Bildungsveranstaltungen hinsichtlich ehrenamtlicher Tätigkeiten und sozialer Verantwortung
- Beratungen, Fortbildungen, Veranstaltungen, Werbung, u.ä. zur Schaffung eines fördernden Klimas in Essen für ehrenamtlich Tätige
- Die passgenaue Vermittlung in ehrenamtliche Einsatzfelder wie z.B. Sport, Kultur, Soziales, Bildung, Umwelt, Tierschutz usw. mit Förderung der Integration von Migranten und Begleitung von ehrenamtlichem Engagement,
- Beratung und Qualifizierung von gemeinnützigen Organisationen und Initiativen im Bereich des Freiwilligen-Managements
- Beratung und Fortbildung von Mitarbeitern aus Körperschaften bürgerlichen Rechts zur Vorbereitung auf ehrenamtliche Tätigkeiten und deren Wahrnehmung,
- Entwicklung und Umsetzung von gemeinnützigen Projekten zur Qualifizierung von gesellschaftlichen Akteuren und ehrenamtlich engagierten Bürgern und Initiativen.“

Die Ehrenamt Agentur versteht sich als unabhängiger und trägerübergreifender Partner für alle Bürger, Unternehmen, Einrichtungen, Verbände und Initiativen sowie für alle Themen und Formen des bürgerschaftlichen Engagements in Essen. Die Agentur verfolgt die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch Weckung von Bereitschaft aller zum Engagement bei allen Essener Bürger und Unternehmen und durch Vermittlung von konkreten Engagementformen. Gemeinnützige Organisationen können ihre Angebote anmelden und damit (auch) Werbung für eine Mitarbeit in ihrer Organisation machen; sie erhalten Unterstützung für ein zeitgemäßes Freiwilligenmanagement. Darüber hinaus bietet die Ehrenamt Agentur maßgeschneiderte gemeinnützige Engagements für Unternehmen. Dabei erhalten die Unternehmen die Möglichkeit, sich mit einzelnen Mitarbeitern und/oder Teams gesellschaftlich zu engagieren und so langfristig in die lokale Infrastruktur am Standort und in die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter zu investieren. Dabei geht es nicht nur um Wohltaten der Unternehmen, sondern um eine Investition in das gesellschaftliche Umfeld, die zum Nutzen des Unternehmens und der Gesellschaft ist, also eine Win-Win Beziehung bedeutet. Für Unternehmen lohnt sich bürgerschaftliches Engagement, weil es die öffentliche Wahrnehmung verbessert, neue Kundenkreise erschließt, die Kundenbindung stärkt und nicht zuletzt die Motivation der Mitarbeiter steigert.

⁴⁵ Quelle: Satzung „Ehrenamt Agentur Essen e.V.“; Fassung vom 31.10.2005

V. Theoretische Ansätze zur Erschließung der empirischen Fälle

Strategien und Wandel bei Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung:

Über die treibenden Kräfte und Effekte im Innovations-Imitations-Prozess

Sonja J. Hafner

1. *Hintergrund, Problemstellung und Ausblick*

Den Hintergrund für die Trendsetteranalyse bildet die Beobachtung der stillschweigenden Annahme, dass Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung bei den mit entsprechenden Preisen ausgezeichneten Vorbildunternehmen „strategisch“ im Sinne von planvoll, rational und nachhaltig verankert sind. Im Zuge der wissenschaftlichen Diskussion von CC und CSR gibt es eine Reihe immer wiederkehrender Thesen und Appelle als auch so genannter „guter Beispiele/ Best Practices“ von Vorreiterunternehmen (Bspw. Enterpreis 2005; www.econsense.de). Dies impliziert fast gleichzeitig die idealisierende Annahme, dass dort – sozusagen unverändert – alles schon immer so war und auch auf Dauer gestellt bleibt, dass die Außendarstellung und –wahrnehmung der Unternehmen mit realen Prozessen übereinstimmt und die Nachahmung dieser Vorbilder durch andere Unternehmen faktisch und vor allem friktionslos funktionieren kann. Alle diese stillschweigenden, meist impliziten Annahmen, müssen erst einmal schlicht benannt werden. Schließlich gibt es Grund, sie aufgrund theoretischer Überlegungen und der in diesem Buch vorgestellten empirischen Studien in Zweifel zu ziehen. Die zentrale Frage ist: Was ist wirklich der Fall?

Anhand der Trendsetter-Fälle BOV AG und The Body Shop wird deutlich, dass die vorgeschlagenen Organisationstheorien zum Verständnis der vergangenen und aktuellen Prozesse in diesen Unternehmen äußerst produktiv sind. Doch nicht nur das: Sie verhelfen auch zu einer anderen Sicht auf das Verhalten von Konzernen, wie bspw. der RAG AG, die einerseits über eine gewachsene Tradition gesellschaftlichen Engagements verfügt und andererseits im Zuge ihrer strategischen Neuausrichtung eine Modernisierung und Re-Formulierung ihrer bisherigen Strategie gesellschaftlicher Verantwortung anstrebt. In all diesen Fällen geht es, wie wir sehen werden, um das Abgleichen zwischen gewachsenen und neuen Zielen, Erwartungen, Deutungsmustern und Strukturen.

Die theoriegeleitete Untersuchung der vielfach ausgezeichneten Vorreiterunternehmen verweist einerseits auf die blinden Flecken, Schwierigkeiten und Fallstricke der anwendungsorientierten CC/CSR-Forschung selbst, die bisher eher Appelle und Erklärungen imitiert hat, als sie zu hinterfragen. Durch den Rekurs auf die Theorie sind vor allem Anregungen hinsichtlich der Funktionen von CSR und CC und *faktischer* Wandlungs- und Innovations(un)fähigkeiten von Unternehmen zu erwarten. CSR und CC sind dabei Stellvertreter für Konzepte, von denen derzeit noch unklar ist, ob sie nur den Stellenwert von Moden haben oder aber ob sie tatsächlich tiefer greifen-

de Bedeutung und Auswirkungen haben auf die Organisation und das Verhalten von Unternehmen und Non-Profit-Organisation.

Die Diskrepanz zwischen Idealen bzw. Werten und Realitäten und das Phänomen der Anpassung an die Umwelt, durch Imitation gesellschaftlicher Leitbilder, ohne zwangsläufige faktische Veränderung der „hard facts“ sind keineswegs so neu und überraschend. Der gesunde Menschenverstand und die eigene alltägliche Lebenserfahrung legen einem die Kluft zwischen Reden und Handeln schon als etwas „Normales“, quasi mehr oder weniger Erwartbares nahe. Bereits von den Klassikern der Soziologie⁴⁶ thematisiert, wird in der modernen Organisationsforschung auf der Basis einer Rationalitätskritik⁴⁷ ökonomischer Perspektiven die scharfe Unterscheidung von Werten und Tatsachen neu aufgelegt. Meine Argumentation ergibt sich vor diesem Hintergrund durch die Weiterentwicklung neo-institutionalistischer⁴⁸ sowie akteurs- und machtzentrierter Theorieansätze.⁴⁹ Diese Theorien sind im Diskurs über gesellschaftliche Verantwortung und den entsprechenden Konzepten in Organisationen bisher nicht aufgenommen und reflektiert worden. Zentrale Stichworte sind in diesem Beitrag: Isomorphieprozesse⁵⁰, Legitimität formaler Strukturen, Entkopplung zwischen Symbol- und Aktivitätsebene, „organisierte Heuchelei“ (Brunsson 1989), Ideologiebildung und nicht zuletzt Macht und Kontingenz, die im Zuge der Strategieentwicklung in und von Organisationen Bedeutung haben. Bei der Verschränkung dieser Theorien handelt es sich um den Versuch, die Kommunikationen und Kooperationen im Binnenraum der CC/CSR-Organisation sowie zwischen der Organisation und ihren Umwelten aus einem anderen Blickwinkel zu fassen und zu untersuchen als es bisher geschehen ist.

Die Zielrichtung der hier interessierenden Theorie- und Forschungslinien ist klar: Es geht um eine realistischere Sicht auf Organisationen und Akteure in Organisationen, um ihre tatsächlichen Wahl-, Handlungs-, Veränderungsprozesse und Innovations(un)-fähigkeiten im Zuge des immer rasanteren, sprunghafteren und widersprüchlicheren Wandels. Damit geht es auch um eine realistischere Sicht auf CSR und CC in Organisationen, die als Trendsetter wahrgenommen werden als auch in Organisa-

⁴⁶ Vgl. König 1976.

⁴⁷ Vgl. bspw. March 1990 und weiter die folgenden Fussnoten.

⁴⁸ Grundlegend entstanden in den 70-er Jahren aus der amerikanischen Soziologie, dann in Skandinavien und nun zunehmend auch in Deutschland aufgegriffen – vgl. Brunsson 1982, 1985, 1989; Di Maggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977, weiter Hasse 2003; Hasse/Krücken 1999, 2005.

⁴⁹ Vgl. Bosetzky 1988, zentral für diesen Beitrag: Crozier/Friedberg 1979, Friedberg 2003, Küpper/Ortmann 1986.

⁵⁰ Was soviel bedeutet, wie: Es entstehen über Zwangsprozessen Ähnlichkeiten zwischen Organisationen. Allerdings ist die Frage, worauf sich diese bezieht: auf Mythen oder Realitäten, auf Strukturen, Kulturen oder „nur“ auf formale Konzepte, wie etwa CC/CSR.

tionen, die sich an Trendsettern nachahmend orientieren. An dieser Stelle kann freilich nur eine Skizze dieses Programms und seiner Anwendung auf CC/CSR erfolgen.

Dreh- und Angelpunkt meines Erklärungsvorschlags ist das Problem, dass Unternehmen zwei antagonistischen „Zwängen“ ausgesetzt sind, deren Management für ihr Überleben maßgeblich sind: Sie müssen einzigartig sein und sie müssen (zunehmend inkonsistente) Standards, Leitlinien und Konzepte aufgreifen und adaptieren. Im Kern geht es um die Tendenz im aktuellen Rationalisierungsprozess, dass Standards immer weniger stabile Standards sind und Leitbilder immer weniger prägnant und dauerhaft mobilisierend. Dies lässt sich veranschaulichen am Aufkommen, der Verbreitung und Imitation von wechselnden Managementkonzepten sowie insbesondere ihrer gespaltenen, nicht durchgreifenden und anhaltenden Institutionalisierung. Genau dies behaupte ich hier für CSR und CC. Gerade an den erfolgreichen Trendsettern möchte ich aufzeigen, dass sich deren Strukturen durch Wachstum und neue Zwänge drastisch und oft sprunghaft verändern, was selbstverständlich (mehr oder weniger unintendiert) auch ihre eigenen Kulturen, Leitlinien und Standards umwälzt. Im Endeffekt führt dies dazu, dass das gesellschaftliche Engagement hier zwar einerseits institutionalisiert wird, aber im Verlauf durch Rationalisierungsprozesse auch zunehmend entkoppelter ist von faktischen Arbeitsprozessen, -strukturen und -kulturen. Konkreter gesagt im Vorgriff auf die Ergebnisse: Es ist damit tendenziell weniger Bestandteil von Arbeit für das Gros der MitarbeiterInnen und mehr ein symbol(polit)isch wirksamer Faktor, der vor allem in Entstrukturierungsprozessen als integrierender und legitimierender „Kitt“ und als Signal von Kontinuität wirkt.⁵¹ Ähnliches lässt sich bei den Organisationen finden, die CC/CSR-Konzepte aufgreifen und nachahmen. Pointiert gesagt: Leitlinien greifen nicht mehr durch, weil sich (selbst)widersprüchliche Anforderungen im Rationalisierungsprozess tendenziell gegenseitig blockieren.

2. *Trendsetter – Entdecker neuer Kombinationen*

Kommen wir zur Frage der allgemeinen Definition von unternehmerischen Trendsettern, um dieses Verständnis dann zu übertragen auf das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

Was sind Trendsetter? Im Hintergrund der hier vorgeschlagenen Definition steht die bekannte Schumpetersche (Schumpeter 1993) Denkfigur von einem Unternehmer, der „neue Kombinationen“ entdeckt, weil er Wege geht, die vorher niemand gegangen ist. Diese Wege sind riskant und unsicher. Man kann sie nicht, schon gar nicht lückenlos kontrollieren. Als Trendsetter (vgl. Hasse 2003) sollen hier solche Organisationen gelten, die sich nicht nur den gängigen normativen Erwartungen anpassen, sondern die im Gegenteil gegen den Strom schwimmen. Sie sind dem Zeitgeist einen

⁵¹ Ob und wie dieser Kitt langfristig zusammenhält, ist allerdings offen und aus meiner Sicht fragwürdig. Anders gesagt: Langzeitstudien stehen aus.

Schritt voraus und bringen Neues auf den Weg. Wichtig ist, dass an Organisationen, wie auch an individuelle Akteure, inkonsistente Erwartungen gerichtet werden. Diesen können sich auch Trendsetter nicht ohne weiteres entziehen. Worauf es ankommt ist, *wie* diese Erwartungen aufgegriffen und ausgestaltet werden, wie die Rollen gespielt, modifiziert und in etwas Neues transformiert werden können. Dabei ist nicht nur rationales Kalkül gefragt, sondern in erster Linie Kreativität. Dieser widerspricht es, sie steuern oder via „Best Practice“ imitieren zu wollen. Trendsetter sind nur dadurch Trendsetter, weil sie, salopp ausgedrückt, Spürnasen haben für latente Stimmungen und Optionen, die sie dann – das ist wichtig – durch ihre Ressource Kreativität (die nur individuelle Akteure in den Unternehmen ausspielen können) in entsprechendes unternehmerisches Handeln umsetzen. Durch die kreative Entwicklung und Realisierung neuer Praktiken und Konzepte, die paradoxerweise nicht wirklich geplant werden kann, eröffnen sich potenziell Wettbewerbsvorteile, Innovationsrendite und Machtquellen durch Monopole. Strukturen werden durch solche Neuschöpfungen im kapitalistischen Innovationsprozess „schöpferisch zerstört“ (Schumpeter 1993), das heißt permanent demoliert und umgewälzt – dies betrifft wohlgerne auch die kulturellen Grundlagen.

Wesentlich ist für meine Argumentation nun, dass Trendsetter erst zu solchen werden, weil sie Strömungen früher und sensibler wahrgenommen haben als andere und weil sie mit ihrer Idee, der neuen Kombination auf gesellschaftliche Resonanz treffen. Die beste Idee kann sich nicht durchsetzen, wenn sie nicht wahrgenommen wird. Umgekehrt muss das, was wahrgenommen wird und sich durchsetzt, nicht unbedingt das Beste sein, schon gar nicht auf Dauer. Erst und nur dann, wenn Trendsetter von anderen Akteuren (Konkurrenten, Kunden, Medien, Wissenschaft, Politik etc.) als herausragend und einzigartig wahrgenommen werden und aufgrund dessen Aufmerksamkeit, Kunden und Nachahmer finden, werden sie zu Trendsettern und können aus dem Vorsprung potenziell Wettbewerbsvorteile ableiten. Potenziell heißt jedoch nicht schon real. Dazu müssen Dinge zusammenwirken, die ex post betrachtet eine erfolgreiche Strategie ausmachen.

Trendsetter bleiben nur dann Trendsetter, wenn sie erstens ihr Monopol zu nutzen verstehen, indem sie Nachahmer und Kunden von ihrer Idee „anstecken“ und zweitens, wenn sie aus dieser privilegierten Situation wiederum etwas Neues schöpfen. Die Kehrseite der Medaille ist: In diesem Prozess könnte das alte Monopolwissen der Organisation früher oder später - vielleicht unintendiert - zerstört bzw. ausgeschleust und unwirksam werden. Trendsetter können ihre relative Souveränität wieder verlieren, wenn sie nicht weiter innovieren bzw. veränderte Stimmungen nicht oder aber zum falschen Zeitpunkt aufgreifen. Es könnte sein, dass sie zu Nachahmern neuer Trends werden und damit ihr Monopol preisgeben. Das bedeutet: Wettbewerbsvorteile, wenn sie sich denn herausbilden, und die nötigen Qualitäten zu ihrer Genese und Stabilisierung, sind nicht dauerhaft gesichert. Sie müssen immer wieder *aktiv* erneuert werden – auch darauf hat Schumpeter bereits verwiesen. Es kommt demnach auf qualitativ neue Prozesse, Systeme und Produkte an. Die Vorrei-

ter müssen ihren Vorsprung herstellen, darzustellen, zu nutzen und zu halten wissen – und zwar im Austausch mit den Veränderungen in ihrem Umfeld. Sie könnten ihren Vorteil genauso wieder verlieren, wenn sie (nicht) versuchen, ihn mit einer anderen neuen Strategie oder Idee zu kombinieren. Bezogen auf CC und CSR heißt das, die bisherige Strategie von Trendsettern kann sich in die eine oder andere Richtung verändern. Genauso können auch Unternehmen, die sich als Nachahmer von Trendsettern anstecken lassen, zu potentiellen Trendsettern werden, indem sie wiederum neue Kombinationen im Zuge der Orientierung an diesen Modellen entwickeln. Nachahmer können aus mühsamen und langwierigen Adaptionsprozessen heraus die Rolle eines Trendsetters erobern und ehemalige Trendsetter überholen.

Welche latente Stimmung haben Trendsetter gesellschaftlicher Verantwortung früher als andere erkannt? Es ist aus meiner Sicht das Bewusstsein, dass erfolgreiches Wirtschaften auf mehr angewiesen ist als nur ökonomisches Kalkül. Vielmehr braucht es einen Horizont und einen Grund, aus dem heraus Kreativität und Innovation erst entstehen kann (vgl. Deutschmann 2005). Dass die tatsächliche Autonomie von Unternehmen und individuellen Akteuren in den Hochzeiten des Shareholder-Value und der Individualisierung⁵² faktisch mit komplexen, nur wenig überschaubaren Abhängigkeiten und Irrationalitäten verknüpft ist, ist mittlerweile kaum mehr zu ignorieren. Man „spürt“ die Abhängigkeiten und die Kluften zwischen Ansprüchen, Versprechen und Realitäten zunehmend markanter. Diese Stimmung erklärt aus meiner Sicht einen guten Teil der Resonanz und des Booms der CSR und CC-Diskussionen und -Konzepte. Diese Resonanz führt erst dazu, dass zunehmend mehr normativer Druck auf Unternehmen entsteht, neben ökonomischen, auch ökologische und soziale Aspekte in ihrem Geschäft „strategisch“ zu berücksichtigen. Weil dieses Bewusstsein und Einverständnis bei Trendsettern schon vor etlichen Jahren selbstverständlich da war, deshalb konnten sie ohne Zwang sozial handeln, sich dabei als selbst bestimmt und „einzigartig“ wahrnehmen – und dies vermarkten. Dies hatte identitäts- und sinnstiftende Wirkung nach innen und schließlich auch nach außen. Doch auch dies ist nicht unbedingt von Ewigkeit. Entkopplungsprozesse sind erwartbar.

Bei Nachahmern verhält sich dies anders – sie haben nicht proaktiv Standards gesetzt, sie müssen ihnen – freilich mehr oder weniger - folgen und sich in irgendeiner Weise dazu verhalten. Dies ist nicht unproblematisch, insofern sie entlang anderer Leitlinien und Kriterien organisiert sind. Mit anderen Worten: Sie stehen durch normative Erwartungen und Regeln ihrer Umwelten unter größerer Fremdbestimmung und müssen erst mühsam ein inneres Verständnis ausbilden, ob und inwieweit sie das

⁵² In der soziologischen Debatte zur Individualisierung wird schon lange und immer wieder der Einwand formuliert, dass die Behauptungen und Annahmen zum „Individualisierungsschub“ nur deswegen ungebrochen Konjunktur haben und geglaubt werden, weil die empirische Ebene dabei, wenn überhaupt, dann nur am Rande beachtet wird. Interessant ist: Trotz aller einschlägigen wissenschaftlichen Aufklärung darüber sind Individualisierung und Handlungsautonomie ein starkes Leitbild, das von den Realitäten weitgehend entkoppelt gepredigt und reproduziert wird.

neue Leitbild aufgreifen und auch in faktisches Handeln ummünzen wollen und können.

Diese Überlegungen leiteten zur Frage an, welche Entwicklungen sich derzeit bei Trendsetter-Unternehmen, aber auch bei nachahmenden Unternehmen abzeichnen.

3. *Definitionen und Funktionen von CC und CSR*

Wenn nach Funktionen von CC und CSR gefragt wird, so sticht m.E. ins Auge, dass sich Argumentationen von Wissenschaftlern und Unternehmen bisher kaum unterscheiden: Meist wird unterstellt, CC und CSR würden sich als „Business Case“ langfristig „rechnen“ und „lohnen“ und allen Beteiligten Nutzen stiften – die Bedingungen, unter denen dies so ist oder nicht, sind allerdings nicht klar (vgl. Hansen/Schrader 2005). Diese Unklarheit scheint wiederum nicht nur ein Nachteil zu sein. Diese Unsicherheitszone gibt Ratingagenturen, Analysten, Beratern und auch WissenschaftlerInnen Anlass und Gelegenheit, „rationale“ Messinstrumente zu erfinden und zu vermarkten. Mittlerweile sind viele Versuche im Gange, die Zusammenhänge mit diversen Instrumenten messbar zu machen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2004).⁵³

In den vergangenen Jahren standen bezüglich CC und CSR vor allem Fragen im Zentrum, wie CSR und/oder CC zu definieren und voneinander abzugrenzen seien (vgl. bspw. Habisch 2003, Pommerening 2005, Hansen/ Schrader 2005). Gleichzeitig laufen mannigfaltige Versuche, Kriterien und Beispiele einer „guten Praxis“ zu finden bzw. Handlungsanleitungen zur Implementierung zu geben (bspw. ON Österreichisches Normungsinstitut 2004, www.econsense.de⁵⁴). Dabei orientiert man sich auch in vielen Fällen, weil die Konzepte von dort ausgehen, an angelsächsischen bzw. US-amerikanischen Institutionen und Beispielen.⁵⁵ Diese Versuche, durch Definitionen Ordnung in die Unübersichtlichkeit zu bringen sowie durch Best Practices Orientierung zu schaffen, sind ein Hinweis darauf, dass, im Zuge der Diffusion der Konzepte, kollektive Angleichungsprozesse im Gang sind – allerdings mit großer

⁵³ Siehe dazu den Beitrag „Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz“.

⁵⁴ Interessant und wichtig ist: *econsense* wurde 2000 gegründet und versteht sich als „Zusammenschluss global agierender Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft die das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in ihre Unternehmensstrategie integriert haben“. Diese Selbstbeschreibung ist das eine – die Realitäten allerdings etwas anderes, denn ob die unter *econsense* firmierenden Unternehmen die Nachhaltigkeitsleitlinie tatsächlich in ihre Unternehmensstrategie integriert haben, ist zunächst eine Unterstellung, die in Zweifel gezogen werden kann. Vielmehr geht es um Absichten, die verbunden sind mit bereits existierenden Aktivitäten. Auch das Unternehmen RAG, in diesem Band ein Fallbeispiel, ist Mitglied von *econsense*. Von einer faktischen strategischen Integration der Leitlinien CSR und Nachhaltigkeit kann - zumindest zeigt dies diese Fallstudie – noch nicht die Rede sein.

⁵⁵ Bspw. Boston College Center for CC: www.bccccc.net oder www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/index.html

Wahrscheinlichkeit eher in Bezug auf normative und formale Strukturen. Aus meiner Sicht sind dabei bisher zwei wichtige Aspekte weitgehend unbeachtet geblieben, nämlich die Frage nach den Funktionen von CC und CSR für Organisationen und individuelle Akteure sowie die Prozesse der faktischen Realisierung in sehr diversen Kontexten. Es ist bis jetzt nicht überzeugend vorgelegt worden, ob, unter welchen Bedingungen und ggf. wie CC/CSR-Konzepte zur Entwicklung von Organisationen geeignet sind, was sie zur Organisationsentwicklung beitragen, anders gesagt, in welcher Hinsicht und unter welchen Bedingungen sie funktional oder umgekehrt dysfunktional sind. Dazu müssen einzelne Fälle untersucht werden.

Definitionen sind Konstruktionen, von denen unklar ist, ob und wie lange sich die Bedeutungen in den in Deutschland verankerten oder zumindest dort ansässigen Industriekulturen durchsetzen und halten können, vor allem, ob und warum sie in (welchen) Unternehmen überhaupt Relevanz haben sollten/könnten. Aus Erfahrung mit anderen Managementkonzepten, bspw. solchen, die unter Lean Production firmier(t)en, ist auch bekannt, dass diese Versuche der Definition oder Bestimmung von (Qualitäts-)Kriterien wenig über Realitäten aussagen. Kriterien werden imitiert, verändern sich über die Zeit entsprechend der gesellschaftlichen, kulturellen und politischen „Einbettungen“ und der historischen Kontexte, vor deren Horizont Organisationen gesehen werden müssen (vgl. bspw. Sey 2001). Fragen nach Definitionen, auch nach Kriterien sind deshalb die weniger ergiebigen Fragen: Es kann allerhöchstens um „vorläufige“ Definitionen und Kriterien gehen und es muss dagegen vielmehr primär um Funktionen und Realitäten gehen, dem also, wozu CC/CSR der Organisation dient (dabei: welchen korporativen und/oder individuellen Akteuren) und was in den Organisationen faktisch vonstatten geht.

4. *Theorien für eine alternative Betrachtung und Analyse von Strategieentwicklung in Organisationen*

Neo-Institutionalismus: Von der Effizienz zur Legitimität

Beim Thema CSR und CC geht es offenbar, darauf gibt es wie erwähnt viele Hinweise, immer auch um Fragen der Effizienz und ihrer Steigerung. Es gibt nun theoretische Argumentationslinien, die bisher nicht explizit in der Debatte auftauchen, die sich aber nahe legt: CC und CSR-Konzepte und Strategien haben nicht primär die Funktion, Effizienz zu steigern, sondern Legitimität zu sichern. Erst daraus lassen sich möglicherweise, aber eben nicht unter allen Umständen Bedingungen schaffen, die dem Unternehmen Vorteile gegenüber anderen sichern und sich so indirekt positiv wirtschaftlich bemerkbar machen.

Folgende neo-institutionalistische Grundargumente sind für uns hier von besonderer Bedeutung: Der Gedanke der „Einbettung“ der Organisation und der Akteure in ihr Umfeld ist elementar. Das bedeutet, soziale Einheiten und Akteure agieren und entscheiden nicht allein aus sich heraus, sie sind nicht völlig frei und unabhängig, ge-

nauso wenig handeln sie willenlos nur entlang externer Vorgaben und Zwänge. Vielmehr bildet das Geschehen in und zwischen Organisationen ein interdependentes, eben ein „soziales“ Zusammenspiel ab, das in seinem Verlauf aufgrund permanent neuer und vor allem unerwarteter Einflüsse kontingent ist. Was Unternehmen tun oder lassen, hängt in erheblichem Maß von den Erwartungen ihrer Umwelten ab, die Legitimität zuweisen oder vorenthalten. Diese Umwelten haben somit erheblichen Einfluss auf die Organisation und ihre Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen haben dabei ein ureigenes Interesse, Rationalität zu symbolisieren. Dies geschieht mit Hilfe von Leitbildern, neo-institutionalistisch gesagt: Rationalitätsmythen (Meyer/Rowan 1977). Wesentlich ist, dass solche rationalen Mythen unternehmerisches Handeln zwar anleiten und begründen, dass sie aber selbst nicht rational sind und immer auch Aspekte ausblenden. Dabei ist auch äußerst wichtig, dass sich die Semantik der Rationalität mit der Zeit und Konstellation ändert bzw. dass es sogar widersprüchliche, konkurrierende, überlappende Semantiken und Rationalitätsmythen gibt (Brunsson 1989), so dass die Organisation in ständigen Widersprüchen steht.

Unter Rückgriff auf die neo-institutionalistischen Theorieansätze kann folglich die These vertreten werden, dass die Konzepte CC/CSR unter der Leitlinie „soziale Verantwortung von Unternehmen“ aus Legitimitätsgründen in Unternehmen entwickelt und adaptiert werden und dass sie dabei in Konkurrenz zu antagonistischen Leitbildern stehen. Sie sind mittlerweile zu einer Art Symbol für Modernität geworden, anders gesagt: zu einem Rationalitätsmythos (Meyer/Rowan 1977), dessen Stärke und Überlebenskraft sich aber erst noch beweisen muss. Dieser Mythos ist wesentlich von Trendsettern ausgegangen, also von Organisationen, die das Thema in den vergangenen Jahren vor dem CC/CSR-Boom aufgegriffen haben - meist im Zuge ihrer Gründung oder aber vor dem Hintergrund von Krisen. Dieser Mythos wurde aber erst durch andere Organisationen, Konkurrenten, Kunden, Politik, WissenschaftlerInnen etc. – also durch Akteure des Umfeldes der Organisationen richtig zum Leben erweckt. Allgemeiner gesagt: Der Mythos kann überhaupt nur durchschlagend ein relevantes Thema werden, weil und wenn er anschlussfähig ist an die spezifischen Probleme, Interessen, Bedürfnisse von einflussreichen gesellschaftlichen und organisationalen Akteuren. Er braucht Resonanz, um sich überhaupt ausbreiten zu können. Das heißt, nötig sind günstige Bedingungen, ein entsprechendes gesellschaftliches Klima und entsprechende Interessenskonstellationen für den Durchbruch. Ins Spiel kommt das Argument von Deutschmann: Im Anschluss an die Krise bzw. den Niedergang des Taylorismus und die Nebenfolgen der Globalisierung ist in Unternehmen ein Orientierungsvakuum entstanden, das durch immer neue Konzepte zu füllen versucht wird (vgl. Deutschmann 2002). Neben dem in Deutschland recht jungen und vergleichsweise noch schwachen CC/CSR-Mythos gibt es etliche andere, konkurrierende Mythen, die in der Unternehmensumwelt fluktuieren, die von Unternehmensberatern, Ratingagenturen, der Wissenschaft (und etlichen anderen Akteuren)

mit hervorgebracht und getrieben werden.⁵⁶ CSR und CC-Konzepte sind, etwas drastisch ausgedrückt, eine Sorte im beständig neu aufgefüllten Konzept-Sortiment. Sowohl neue CC/CSR-Moden und -Standards als auch andere Strömungen wirken sowohl auf CC/CSR-Trendsetter als auch auf deren Nachahmer ein bzw. lösen mehr oder weniger „Ansteckung“ und Imitation aus. Das Modell in Abb. 1 veranschaulicht die Wechselwirkung zwischen Trendsettern, Nachahmern und Stakeholdern im Zuge der Verbreitung von CC/CSR-Konzepten, aber auch die voraussichtlichen Probleme ihrer Umsetzung, die im Folgenden noch skizziert werden sollen.

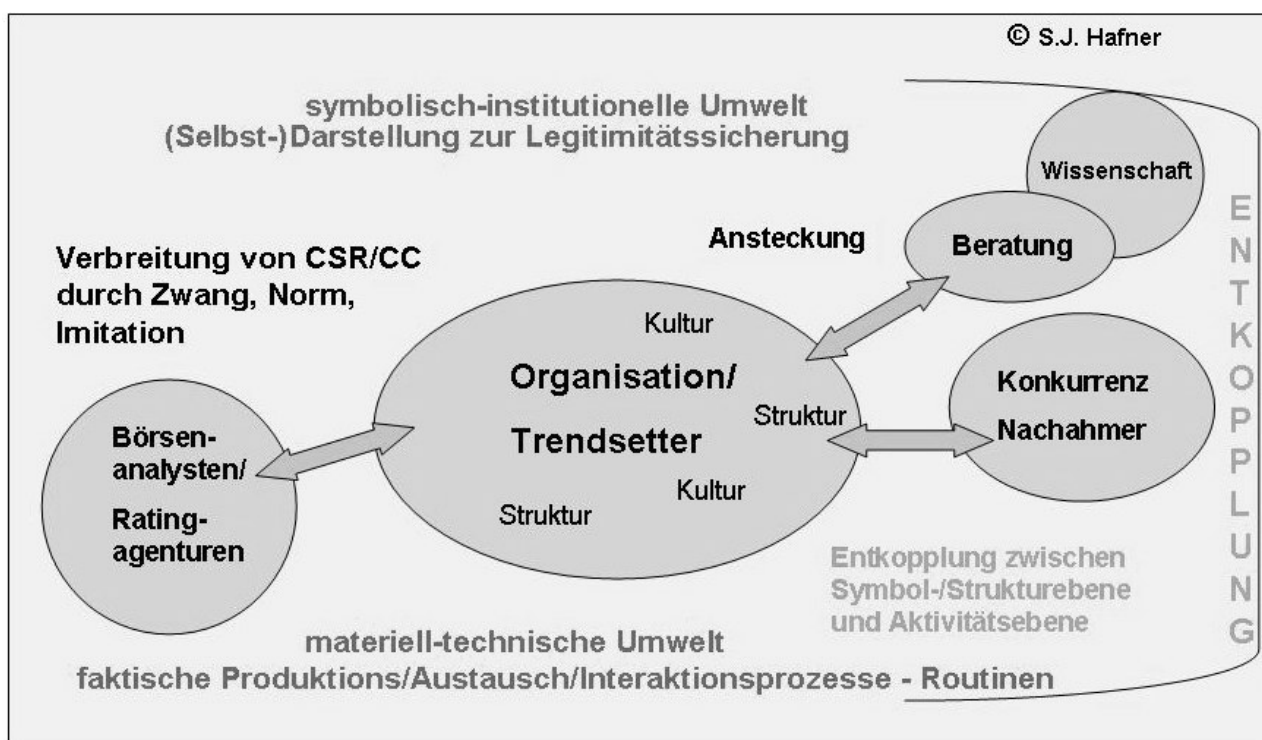


Abbildung 1: Innovations-Imitations-Prozess (Hafner 2007)

Durch „Isomorphiemechanismen“ (vgl. DiMaggio/Powell 1983), über die normativer Druck, Imitation und Zwang (Abb. 1) ausgelöst wird, gleichen sich Unternehmen an die Strukturen der erfolgreichen Konkurrenten bzw. Trendsetter an. Anders gesagt: Trendsetter und Nachahmer stehen im Austausch und dabei vor allem in Konkurrenz. Trendsetter sind Orientierung gebende Akteure für nachahmende Akteure. Dies alles bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass alle faktisch das tun, was formale Strukturen umschreiben, denn widersprüchliche Leitbilder/Mythen, die im Umlauf sind, führen unweigerlich zu inkonsistenten Handlungen oder im schlimmsten Falle zur Handlungsblockierung.

Es ist im Anschluss an Meyer/Rowan (1977) davon auszugehen, dass es zwei (Umwelt-)Ebenen gibt, die demzufolge in Unternehmen/Organisationen bearbeitet wer-

⁵⁶ Bspw. Wissensmanagement, Total Quality Management etc, Gruppenarbeit.

den: einerseits die symbolisch-institutionelle Umweltebene, auf der es um Legitimitätssicherung und den Aufbau von relativ undurchdringbaren Legitimationsfassaden geht. Wesentlich ist hier, dass die Organisation Rationalität nach außen und innen symbolisiert, um dadurch Vorteile und Ressourcen zu gewinnen. Daneben gibt es die Ebene der materiell-technischen Umwelt. Hier sind die faktischen Produktions-, Austausch- und Interaktionsprozesse, mit anderen Worten: die Routinen lokalisiert, die gegen neue Einflüsse bekanntlich ziemlich immun sind. Der Abgleich mit den internen Strukturen lässt bei der Einführung von Managementkonzepten, also auch bei CSR und CC u.ä. eine Entkopplung zwischen diesen Ebenen erwarten, zwischen der „nur“ symbolischen Darstellung von Konzepten und ihrer realen Umsetzung. Die Entkopplung zwischen „Predigten“ bzw. symbolischen Repräsentationen und realem Geschehen und Handeln, wie insbesondere im Neo-Institutionalismus fokussiert, scheint dabei zunächst eine funktionale Lösung zu sein. Sie birgt allerdings, so mein Argument, auch unbeabsichtigte Folgeprobleme, die wiederum in den Prozess eingehen. Die Entkopplung und ihre Folgen müssen von Akteuren, sowohl von korporativen als auch von individuellen, „irgendwie“ gehandhabt und bewältigt werden.

Was heißt das in Bezug auf unser Thema gesellschaftliche Verantwortung? Allgemein lässt sich sagen: Es ist davon auszugehen, dass Organisationen das Leitbild gesellschaftliche Verantwortung in Form von CSR- und/oder CC-Konzepten nur mehr oder weniger freiwillig symbolisch und rhetorisch repräsentieren, aber kaum, zumindest nicht konsistent, praktisch umsetzen. Ein entscheidender Punkt ist also: „Viabilität“ (vgl. Ortmann 1995, S. 371ff.) im Sinne der Anschlussfähigkeit der Mythen und Konzepte und im Speziellen solcher zur gesellschaftlichen Verantwortung bedeutet nicht, dass es in Organisationen schon gemacht wird. Anders gesagt: Das neo-institutionalistische Isomorphie-Prinzip bezieht sich vermutlich auf Konzepte, genauer gesagt: auf nach außen vertretene Konzepte, nicht unbedingt auf Strukturen (vgl. Minssen 2001, S. 194) und erst recht nicht zwingend auf Aktivitäten. Weil die neue Leitlinie, „gesellschaftliche Verantwortung“, bei allen nachahmenden Organisationen abgeglichen werden muss mit internen organisatorischen Strukturen, deshalb sind die Realitäten nie so wie es Modelle vorgeben. Und deshalb sind Definitionen von CC und CSR sowie Handlungsanleitungen zur Implementierung genauso wie klassisch betriebswirtschaftliche Auffassungen von Strategie als planvoll-rationales Handeln nicht tauglich. Diese Ansätze interessieren sich nicht für das Interessanteste, nämlich für Irrationalitäten, Paradoxien und Widersprüche in den Prozessen.

Entscheidend ist nun mein daran anknüpfendes Argument: Es ist einerseits davon auszugehen, dass bei Trendsettern der Mythos stabiler verankert ist als bei anderen, nachahmenden Unternehmen, weil das Leitbild im produktiven Kern quasi von Beginn und „von unten“ generiert, von Schlüsselakteuren/GründerInnen getragen und in einem emergenten Prozess stabilisiert wurde bzw. wird. Hier kommt das Stichwort „Lock In“ (Ortmann 1995) ins Spiel, mit anderen Worten die Pfadabhängigkeit der strategischen Ausrichtung einer Organisation und ihrer internen Kultur. Der Pfad ist

bei den Trendsettern so angelegt, dass sie dem sozialen Engagement, zugespitzt gesagt, nicht mehr ganz entkommen können, ohne dadurch der Gefahr zu unterliegen, ihre Vorteile zu verlieren und unter Legitimationsdruck zu kommen. In diesem Falle wirkt der Legitimationsdruck nicht, weil man noch nichts in Richtung gesellschaftliches Engagement getan hat, sondern gerade weil das Unternehmen damit in Verbindung gebracht wird. Kurz gesagt: Wer sich öffentlich als Vorreiter darstellt, muss dem auch praktisch nachkommen und wird wohl auch verstärkt danach beurteilt. Trotzdem, und das ist der zweite Teil meines Arguments, ist wahrscheinlich, dass die Entkopplung nicht nur bei den Nachahmern, sondern unter bestimmten Bedingungen irgendwann auch bei den Trendsettern eintritt. Es kann also in Richtung eines „gespaltenen Lock In“ (Kühl 2001) gehen. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Auch Trendsetter stehen, wie ihre Nachahmer unter widersprüchlichen Umwelterwartungen und in turbulenten Märkten. Manager kommen und gehen. Die Organisationen müssen deshalb eventuell irgendwann gerade das ad acta legen oder modifizieren und ausschleusen, was sie erfolgreich gemacht hat und was zu einem früheren Zeitpunkt möglicherweise mehr im Vordergrund oder stärker in der Organisation verankert war. Legitimation bzw. Anerkennung ist niemals vollständig und dauerhaft gesichert, sie muss fortwährend neu und aktiv (ab-)gesichert werden und auch dies dürfte, je schärfer die Konkurrenzsituation ist, gerade auch für sehr erfolgreiche und mächtige Akteure und Organisationen gelten.

Denkbar ist vieles: Trendsetter gesellschaftlicher Verantwortung könnten also theoretisch weiterhin von ihrer gewachsenen Strategie profitieren, ohne sie unbedingt dauerhaft konsistent und praktisch in Aktivitäten umzusetzen. Sie könnten aus vielen Gründen unter Druck geraten und sogar von innovativen Nachahmern überholt werden, wenn sie zu starr an Altem und Bewährtem festhalten. Sie könnten die Strategie gesellschaftlicher Verantwortung deshalb sukzessive modifizieren in Richtung Ausschleusung oder auf neue Felder und Themenbereiche erweitern. Sie könnten eingeschlagene Wege schleichend verlassen. Die Frage ist: Welche Konstellationen, Einflüsse, Prozesse und Wendepunkte lassen sich nachzeichnen?

5. *Macht- und akteurszentrierte Ansätze im Hinblick auf eine strategische Organisationsanalyse von Trendsettern*

Im Basiswerk von Crozier und Friedberg (1979) werden der Ansatz der „Strategischen Organisationsanalyse“ und damit das Verständnis von Macht, rationalem und strategischem Handeln in Organisationen entfaltet.

Die strategische Organisationsanalyse soll im Kern dazu beitragen, „...von den *wirklichen Veränderungs- und Eingriffsmöglichkeiten* in die Funktionsweise von Organisationen eine realistischere Sicht zu bekommen und zugleich die *maßlos übersteigerte Rolle zu relativieren*, die man in diesem Zusammenhang den *Führungskräften* zuschreibt“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 73; Herv. d. V.). Dies ist ein wichtiger Hinweis im Hinblick auf die Trendsetter, denn hier spielen die GründerInnen eine bedeutende

symbolische Rolle, nach außen und nach innen und weit über ihr tatsächliches Mitgestalten der Organisation hinaus. Wenn wir Crozier/Friedberg auf die Thematik der Trendsetter und die Gründerfiguren anwenden wollen, dann lässt dies annehmen: Wie alle Akteure, wissen auch GründerInnen nur begrenzt, was sie wollen, sie haben die Situation nie hundertprozentig im Griff und können, selbst wenn sie wollten, das System nicht so steuern bzw. manipulieren, wie sie es möglicherweise gerne täten (vgl. Friedberg 2003, S. 103). Strategien entwickeln sich in kollektiven Prozessen.

Organisationen sind im Verständnis von Friedberg „ein Schulfall von Sozialstrukturen“. Als solche sind sie keine Verhalten steuernden Systeme, sondern immer „politische Strukturen“, die Spielräume für miteinander verzahnte „Spiele“ vorgeben. Das heißt, sie definieren keine starren Verhaltensregeln, sondern Spiele, die durch formale und informelle Spielregeln, dadurch wiederum eingegrenzten Gewinnstrategien und immer asymmetrischen Machtbeziehungen zwischen Akteuren gekennzeichnet sind. Die zentralen Begriffe der „strategischen Organisationsanalyse“ sind demnach Strategie, Macht und Spiele. Im Zentrum des Interesses der strategischen Organisationsanalyse steht, und hier korrigiert Friedberg auch aktuell ausdrücklich ein offenbar immer noch weit verbreitetes Missverständnis, nicht das Handeln von Akteuren als Symptom ihrer individuellen Motivation, sondern Strukturen. Diese können jedoch nur über die Beobachtung von Handeln und Interaktionen entdeckt werden und durch das Bewusstsein dafür, dass Akteure nicht unabhängig und isoliert, sondern in einem Beziehungszusammenhang agieren, in dem diverse Rationalitäten aufeinander treffen und verhandelt werden. Erst durch den Blick auf die Interaktionen zwischen Akteuren und die Kontextualisierung von Akteuren, also die „Rückversetzung“ in ihren Beziehungszusammenhang, können die Handlungen in ihrem Sinn angemessen nachvollzogen und eingeschätzt werden, durch die Strukturen geschaffen, aufrechterhalten und verändert werden.

Bei allem, was in Organisationen geschieht, zur Infragestellung und der (Wieder-) Herstellung handlungsprägender Strukturen, braucht es interagierende Akteure. Organisationen, begrifflich als Machtstrukturen gefasst, sind in diesem Verständnis also untrennbar mit Handeln und Interaktion von bzw. zwischen Akteuren verbunden, die darum bemüht sind, ihre eigene Autonomie und Freiheit zu sichern, zu verteidigen und auszubauen (Friedberg 2003, S. 97f.). Freiheit sichern können Akteure, so Crozier und Friedberg, gerade trotz der bzw. durch die existierenden Regeln und Strukturen, denn diese schaffen immer wieder neue Unsicherheiten über ihre konkrete Handhabung in der Praxis. Gerade im Zuge von Umstrukturierungen und Fusionen gelten viele alte Regeln weiter und müssen doch irgendwie mit der neuen Situation und mit neuen Strukturen vermittelt werden. Das heißt, Unsicherheit lässt neue Spielräume für unterschiedliche Akteure entstehen, die in unterschiedliche Richtungen genutzt werden können.

Strukturen sind demnach „gleichzeitig Zwang für und das Produkt von Handeln und Interaktion“, das heißt, sie beschränken Handeln und ermöglichen es zugleich. Der

Zwang „beruht auf der Tatsache, dass, wenn sie (die Akteure, S.H.) gewinnen oder zumindest nicht verlieren wollen, sie sich den Regeln der von ihnen gespielten Spiele beugen müssen und so, ob sie wollen oder nicht, zur Zielerreichung des Ganzen beitragen“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 4). Gleichzeitig verfügen alle Akteure auch bei starken Zwängen über Freiräume, die sie auf strategische Weise in den Interaktionen mit anderen nutzen und nutzen müssen, um ihren eigenen Zielen und Aufgaben besser gerecht zu werden, anders gesagt: um ihre Sache gut zu machen. Dadurch, dass Regeln und Konzepte zur gesellschaftlichen Verantwortung wie etwa CSR oder CC durch Akteure erst kontextualisiert werden müssen, also in konkrete Arbeitskontexte eingefügt und übersetzt werden müssen, schaffen Regeln neue Freiräume, neues Wissen und damit neue Machtquellen für diejenigen, die diese Regeln übersetzen, kontextualisieren, anwenden und die damit die durch die Regeln generierten Unsicherheitszonen kontrollieren. Die nie ganz ausschaltbaren und für die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen notwendigen Freiräume sind also die Basis von Macht.

Handeln ist damit „Symptom von Strukturen, von Interessenskonstellationen, von einem Akteurssystem, von einem Beziehungszusammenhang und den Regulierungsmechanismen, mit Hilfe derer diese Strukturen (re-)produziert werden.“ Diesen Beziehungszusammenhang und seine Regulierungsmechanismen fasst Friedberg in seinen neuesten Beiträgen als „lokale“ bzw. „partielle“ Ordnung (Friedberg 2003, S. 98). Er stellt damit die „Einbettung“ der Organisationen in „diffusere Handlungsfelder“ in Rechnung, bemüht sich also um eine Verbindung mit Ansätzen, die mehr die System-Umwelt-Beziehungen fokussieren. Damit wird die Verbindung zu den hier ins Feld geführten neo-institutionalistischen Ansätzen deutlich.

Nachfolgend sollen der Machtbegriff in Relation zur Mikropolitik und schließlich der Strategiebegriff näher bestimmt werden.

Macht und Mikropolitik: Triebkräfte der Strategieentwicklung

Wenn es um den Wandel bei Trendsettern, aber auch bei Nachahmern geht, also die Anpassung an veränderte Bedingungen und die Schaffung „neuer Kombinationen“, kommt man nicht um die Frage herum, wie und wodurch dies möglich ist. „Macht in Organisationen“ im bisherigen CC/CSR-Diskurs nicht explizit beachtet, ist dabei von besonderer Relevanz (vgl. Crozier/Friedberg 1979, Friedberg 2003). Macht ist quasi der Rohstoff von Veränderung, aber auch von Stabilität, ohne den in Organisationen nichts geht. Die Rede von Legitimität verweist wiederum auf Macht, denn Legitimität wird von machtvollen Akteuren verliehen, re-produziert oder entzogen – in der Organisation, aber auch in ihrem Umfeld.

Friedberg (2003) insistiert auch in seinen aktuellen Beiträgen nachdrücklich darauf, dass der Wille zur Macht nicht der Grund für Mikropolitik ist, sondern die Situationen und Interaktionskonstellationen inhärenten Logiken und Zwänge. „Eine Blickweise, die Macht als Motivation ansieht, greift ganz einfach zu kurz“ (Friedberg

2003, S. 99). Es geht also um die Relativierung der Vorstellung, die der modernen Idee des permanent lernenden und innovierenden internen Unternehmers zugrunde liegt. Auch die Freiräume des Intrapreneurs und sogar von GründerInnen bzw. PromotorenInnen in CC/CSR-Trendsetter-Organisationen sind immer begrenzt, weil es sich um organisierte Zusammenhänge handelt, in denen Macht, Zwänge und Mikropolitik eine zentrale Rolle spielen. Es ist zum einen die Verstrickung in den Kontext mit seinen Zwängen und inhärenten Logiken und zum anderen die immer nur begrenzte persönliche Intentionalität, Flexibilität, Berechnungsfähigkeit und Verhaltensreversibilität, das begrenzte Antizipationsvermögen, die die Maximierung von Macht, Machtstreben und Machtbewusstsein begrenzen.

Macht wird bei Crozier/Friedberg als Eigenschaft von Beziehungen aufgefasst. „Macht ist eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 39), das heißt sie entfaltet sich in den Austauschbeziehungen der Akteure und drückt sich im sozialen Handeln aus. Machtbeziehungen können insofern als Aushandlungs- bzw. Tauschbeziehungen charakterisiert werden, in denen Handlungsmöglichkeiten bzw. Problemlösungsfähigkeiten verhandelt und ausgetauscht werden. Sie sind dann besonders ausgeprägt, wenn Akteure in einem ausgeprägten Interdependenzverhältnis zueinander stehen, also wenn sie für die Probleme ihrer Interaktionspartner besonders relevant sind. Genau dies wäre auf den Kontext von Konzepten zur sozialen Verantwortung anzuwenden. Die Frage ist hier u.a.: Wie sehen diese Interdependenzverhältnisse aus? Wer ist für wen warum relevant?

Freilich ist Macht, mit anderen Worten: die Verhandlungs- und damit die Handlungsfähigkeit von Akteuren nicht gleich verteilt. Dies gilt aus meiner Sicht gerade auch für Netzwerkbeziehungen bzw. Kooperationen im Kontext von CSR und CC. Das Machtpotenzial von Individuen und Gruppen in Verhandlungsbeziehungen hängt von deren jeweiliger Funktion ab. Je undurchschaubarer und komplexer diese Funktion ist und je bedeutender und unverzichtbarer sie für das Überleben und den ökonomischen Erfolg der Organisation ist, desto mehr stellt sie eine relevante Unsicherheitsquelle für die Organisation und die jeweiligen Gegenspieler dar, desto mehr Macht hat ein Akteur, der diese Unsicherheitszone besetzt und desto schwerer ist dieser zu kontrollieren und zu ersetzen. Selbstverständlich gibt es Ungewissheitszonen, die vergleichsweise wichtiger und relevanter für die Leistungsfähigkeit einer Organisation sind. Je wichtiger und entscheidender diese Ungewissheitszone für den Erfolg ist, desto mehr Macht haben die Akteure, die sie kontrollieren. Macht wird also definiert als Funktion der Ungewissheitszone, die ein Akteur einem anderen gegenüber kontrollieren kann. Sie „ist das kontingente Ergebnis der Mobilisierung der von den Akteuren in einer gegebenen Spielsituation kontrollierten Ungewissheitszonen für ihre Beziehungen und Verhandlungen mit den anderen Teilnehmern an diesem Spiel“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 17). Entscheidend ist, dass ein Akteur nur Akteur bleiben kann, „wenn er seine Autonomie benützt, d.h. seine Fähigkeiten, seinen ‚guten Willen‘, sein Verhalten den anderen gegenüber ungewiss zu erhalten“ (Crozier/Friedberg 1979, S.17). Demnach ist damit zu rechnen, dass alle Akteure und

Akteurgruppen versuchen, ihre Funktion möglichst undurchschaubar und komplex zu machen oder eben noch undurchschaubarer und komplexer zu inszenieren, um ihre Macht und ihre Gestaltungsmöglichkeiten zu erhöhen. Genau dies ist zu erwarten insbesondere in Phasen hoher Unsicherheit durch Umstrukturierungen und Fusionen, wie wir sie bei den Trendsettern antreffen, aber auch im Falle der RAG AG. Wichtig ist, dass besonders in Umbruchssituationen Akteure Macht und Einfluss verlieren können und dass dies sie dazu veranlassen kann, ihre Funktion, die sie in guten Zeiten hatten, zu verteidigen oder andere Funktionen auszuüben.

Crozier/Friedberg unterscheiden vier Machtquellen (Crozier/Friedberg 1979, S. 50), aus denen sich Vorteile und Privilegien für die Akteure ergeben.

- Sach- bzw. Expertenwissen, also quasi „Monopol“-Kenntnisse,
- Kontrolle relevanter Umweltbeziehungen,
- Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen,
- Kontrolle durch allgemeine organisatorische Regeln.

Diese vier Machtquellen, die den für die Organisation relevanten Ungewissheitsquellen entsprechen, sind gerade auch bei Trendsettern nicht gleich bleibend immer dieselben, sondern sie verändern sich unter dem Einfluss der ökonomischen und technischen Entwicklungen, die sich ja gerade durch ihre hohe Turbulenz und ihr hohes Tempo kennzeichnen lassen. Zudem bedeutet das Vorhandensein dieser Ungewissheitszonen nicht schon, dass sie auch von den Akteuren genutzt werden. Das heißt bspw.: Monopolkenntnisse werden nicht unbedingt voll ausgespielt.

Deutlich wird aus diesen Ausführungen, und das ist nicht zuletzt entscheidend für das Thema CSR und CC, dass sich die Machtverteilung zwischen den Akteuren in der Organisation nicht allein aus den internen Beziehungen ergibt, sondern dass sie sich aus der System-Umwelt-Konfiguration ableitet (vgl. Deutschmann 2002, S. 123). Der Aspekt der Beeinflussung und Lenkung der Organisation durch die Umwelt, wie er im Neo-Institutionalismus fokussiert wird, und umgekehrt der Selektionsmöglichkeiten von Umwelteinflüssen durch die Organisation, was anhand aktueller Prozesse bisher kaum im Blick und untersucht ist, wird von Friedberg neuerdings mehr ins Auge gefasst als in seinen älteren Beiträgen. Es geht mir daher hier mit Friedberg um diesen zentralen Gedanken, dass der Beziehungszusammenhang in den Organisationen/Unternehmen, also die „partiellen“ bzw. lokalen Ordnungen“ (Friedberg 2003, S. 98) von umfassenderen Ordnungen „eingefasst“ und geformt sind, jedoch nie gänzlich determiniert, ebenso wie individuelle Akteure in Organisationen nie gänzlich determiniert, also einseitig beherrscht sind. Unternehmen müssen das Thema nicht aufgreifen und wenn, entscheidet sich intern, wie und inwieweit.

Je wichtiger Außenbeziehungen für das Überleben und den Erfolg des Unternehmens werden, desto mächtiger werden naheliegenderweise die Akteure, die an den Grenzstellen zur Unternehmensumwelt agieren bzw. mit externen Akteuren kooperieren und die fähig sind, sich als Vermittler, Übersetzer und Gestalter der System-Umwelt-

Beziehungen unverzichtbar zu machen. Auch das wird in den empirischen Fällen deutlich. Kooperationen nach außen verleihen Macht in Abhängigkeit zur (immer zugeschriebenen) Macht der externen Partner. Hier fragt sich, welche externen Akteure für Unternehmensakteure einen Gewinn versprechen. Es ist auch plausibel, dass gerade die Akteure, die aufgrund ihrer Position über weniger wichtige Machtquellen verfügen, diese umso perfekter ausbauen, unkontrollierbar und undurchschaubar halten, um überhaupt als Akteur relevant und gefragt zu bleiben. Diejenigen Akteure, die in weniger relevanten Unsicherheitszonen über Spielräume verfügen bzw. deren Machtquellen sich bspw. unter dem Einfluss der Entwicklungen in der Umwelt *peu à peu* verringern, mögen zwar zunehmend weniger Gestaltungspotenziale mobilisieren können, doch dafür immer noch Verweigerungs- und Blockierungspotenziale in Spiel bringen. Deutlich wird daran, dass der Entzug von Macht neue Macht zuspült und mobilisiert, anders gesagt: wem Macht entzogen wird, dem fällt wiederum Macht zu.

Es kann vor diesem Hintergrund resümiert werden, dass auch Organisationen, wie individuelle Akteure, eine Art von „Gewährleistungsarbeit“ leisten, d.h. sie müssen äußere Vorgaben in ihre gewachsenen Strukturen einfügen. „Kontextualisieren“ heißt: aus einer spezifischen lokalen Situation und Verfasstheit heraus auslegen und mit dieser Verfasstheit abgleichen. Dies ist zum einen nur möglich durch interagierende und kommunizierende Akteure in der Organisation und es vollzieht sich, dadurch, dass diese Akteure in ihrem Handeln unterschiedlichen Logiken, Verhaltensregelmäßigkeiten und Interessen folgen, in einem komplizierten und mehr oder weniger offensichtlich konfliktreichen mikropolitischen Prozess, der immer auch unbeabsichtigte Wirkungen generiert. In den Angleichungsprozessen ist, wie oben erwähnt, damit zu rechnen, dass von Organisationen nur das adaptiert wird, was mit der impliziten Logik verträglich ist, und das hieße auch, was mit der betrieblichen Sozialordnung, den institutionellen Regeln und den Machtverhältnissen in Einklang zu bringen ist, was also den Status und die Machtquellen vor allem der mächtigen Akteure nicht gefährdet. Nur wenn Akteure nichts verlieren, machen sie mit. Wir wissen, dass der ausschließliche Nutzen für alle ein Idealfall wäre, der mit den Realitäten wenig zu tun hat.

Um Organisationen und/als Akteure in ihrem Agieren zu verstehen, genügt also nicht nur der Blick auf die Binnenprozesse, vielmehr muss es auch um die Reflexion der gesellschaftlichen Bedingtheit der internen Prozesse gehen und vice versa ihrer Wirkungen auf die Gesellschaft. Die Beobachtung der intraorganisationalen Prozesse muss durch die der vermutlich viel diffuseren System-Umwelt-Bezüge bzw. die Beleuchtung interorganisationaler Prozesse ergänzt werden, durch die (Macht-) Strukturen verändert und/oder reproduziert werden. Weder individuelle Akteure noch die Organisation als Akteur sind Standards, Leitlinien, Regeln und (Lern-)Vorgaben völlig unterworfen. Ebenso wenig wie Handeln von Akteuren in Organisationen nie nur passive Reaktion auf vorgegebene Regeln und Strukturen ist, sondern ein Prozess aktiver Entäußerung „relativ freier Akteure“ (Crozier/ Friedberg 1979, S. 65), ebenso

wenig sind auch Organisationen ihrem Umfeld völlig ausgeliefert. Man könnte sogar sagen, dass es für die Veränderungs-, Innovations- und Lernfähigkeit zwingend notwendig ist, nicht permanent alles aufzunehmen und zu lernen, was als normative Vorgabe gilt.

Strategie

Was für den Machtbegriff gilt, lässt sich auch auf den Strategiebegriff beziehen: es geht bei der Hypothese der Strategie nicht um das Aufdecken von Motivation, sondern um das Aufdecken von Strukturen. Friedberg warnt auch hier eindringlich vor der Gefahr des Reduktionismus, der die tatsächlichen Möglichkeiten von Akteuren und die tatsächlichen Gegebenheiten in Organisationen simplifiziert und die Intentionalität, Antizipationsfähigkeit und Rationalität der Akteure überschätzt. „Strategie zielt nicht auf die tagtäglichen Vorfälle ab, sondern vielmehr auf Verhaltensweisen und Regularitäten, die über die tagtäglichen Vorfälle hinausweisen und die der Analyst als Strategie deutet. Strategie wäre in dem Zusammenhang somit die hypothetische Interpretation eines beobachteten Verhaltensmusters“ (Friedberg 2003, S. 101).

Strategien müssen also nicht mit dem Willen der Akteure zusammenfallen und bei weitem nicht immer bewusst und kalkuliert verfolgt werden, vielmehr kristallisieren sie sich quasi erst in *ex-post-Beobachter-Perspektive* als spezifische Rationalität eines Akteurs oder einer Akteursgruppe heraus und können darin wiederum als Symptom von Machtstrukturen und den von ihnen ausgehenden Zwängen betrachtet werden.

„Tatsächliches Handeln mischt Bewusstsein und Routine, Intuition und explizites Kalkül, Reaktivität und Antizipation zu einem analytisch vielleicht unauflösbaren, empirisch aber unentwirrbaren Knäuel. Wir alle handeln mit Intelligenz, wir versuchen unsere Sache so gut wie möglich zu machen, treffen aber dabei dauernd auf die Grenzen unseres Verstandes, unseres Aufmerksamkeitsvermögens und unserer Antizipationsfähigkeit“ (Friedberg 2003, S. 102).

Strategisch handeln die Akteure nicht im Sinne klarer und bewusster Pläne, die sie ungestört verfolgen können, sondern sie handeln, trotz weitgehender Unbewusstheit dieser Abläufe, insofern strategisch, als sie die Interessen der Anderen berücksichtigen müssen, um die eigenen Interessen durchsetzen und realisieren zu können und insofern sie darum bemüht sein müssen, die Unsicherheit und Kontingenz nicht ganz verschwinden zu lassen. Bei der Wahl einer Handlungsalternative muss sich ein Akteur auch davon leiten lassen, welche Handlungswahl die anderen Mitspieler treffen. Diese Orientierung an Anderen ist Akteuren nur eingeschränkt bewusst und kann aufgrund der Unbestimmtheit in Interdependenz auch nur begrenzt gelingen. Genau deshalb wird der Rückgriff auf bestehende Erwartungsstrukturen notwendig oder im anderen Fall, die Flucht nach vorn, sprich der Versuch eine neue Verhaltensregel zu definieren und durch die Anerkennung der anderen zu etablieren. Beim Rückgriff auf das bzw. bei der Re-Produktion und Veränderung von dem, was verlässliche An-

haltspunkte für das Handeln der anderen gibt, was letztlich die Kontingenz auf ein erträgliches und handhabbares Maß reduziert - Strukturen und Regeln - sind Akteure darauf ausgerichtet, ihre eigenen Freiräume auszudehnen und die der anderen zu vermindern. Dies alles vollzieht sich aber, wie erwähnt, in einer weit weniger machiavellistischen, bewusst Macht maximierenden Manier als es häufig unterstellt wird, sondern im Zuge begrenzter Rationalitäten der Akteure und Akteursgruppen, die sich über spezifische Verhaltensregelmäßigkeiten herausbilden und festigen.

6. *Folgerungen für die Untersuchung von Trendsettern – und Nachahmern*

Deutlich sollte werden, dass tatsächliche Strategien von Organisationen und im Speziellen CC/CSR-Strategien nur ex post – also im Rückblick rekonstruierbar sind. Diese Perspektive unterscheidet sich von der klassisch betriebswirtschaftlichen, die das Strategieverständnis in Unternehmen bis heute immer noch dominiert: Strategie gilt hier als nach vorne gerichtetes, planvolles Kalkül, mit dem sich das Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten verschafft und das auch so umgesetzt wird. In dieser Perspektive sind Umweltvorgaben und Legitimitätserwartungen von Stakeholdern als Einfluss auf die Strategie nicht berücksichtigt.

In den Blick kommen muss m.E., welche inneren sowie äußeren Bedingungen und Einflussfaktoren dazu führen, dass Trendsetter ihre Strategie (und dabei ihre handlungsleitenden Werte), die sie ja angeblich erfolgreich gemacht haben, in die eine oder andere Richtung „schleichend“ verändern, modifizieren, formalisieren, aufgeben, von der faktischen Umsetzung abkoppeln oder aber stabilisieren. Dasselbe gilt auch für Nachahmer-Organisationen, die Konzepte sozialer Verantwortung wie Corporate Citizenship und/oder Corporate Social Responsibility aufgreifen. In beiden Fällen fragt sich: Wie stark ist das „Lock In“ (Ortmann 1995) – mit anderen Worten: die Pfadabhängigkeit eines Unternehmens, die es an bestimmte Leitbilder bindet, die Kontinuität bei allem Wandel sichert und radikale Abwendungen von gewachsenen Werten einschränkt bzw. verhindert. Wodurch wird gegebenenfalls das „Lock-in“ unterminiert?

In mikropolitischen Entscheidungsprozessen (vgl. Küpper/Ortmann 1986, Ortmann 1990) in Organisationen, in denen externe Einflüsse und Erwartungen ins Spiel kommen und mehr oder weniger ins Gewicht fallen, wird schließlich ausgehandelt werden müssen, ob und in welcher Form Ansprüche von Stakeholdern und dabei CC/CSR und/oder andere Mythen relevant sind, aufgegriffen und weiter verfolgt oder fallen gelassen werden. Diese Aspekte vernachlässigen, wie deutlich wurde, wiederum die neo-institutionalistischen Theorien: *Wie* institutioneller Wandel, um den es im Kontext der sozialen Verantwortung von Unternehmen doch geht, zustande kommt, wird hier nicht genauer beleuchtet. Dies ist nur möglich durch handelnde Akteure, die wiederum über mehr oder weniger Einfluss und Macht verfügen und diese in unsicheren (Reorganisations-)Zeiten nolens volens mobilisieren (müssen). Erst im Zuge organisationsinterner und organisationsübergreifender, immer mikropo-

litisch durchdrungener Interaktionsprozesse zwischen Akteuren weist sich, was tatsächlich in Organisationen durchsetzbar ist und realisiert wird. Aufgrund der Kontingenz von Prozessen verläuft dabei vieles sehr wahrscheinlich gegen die ursprünglichen Absichten und Strategien der beteiligten Akteure.

„Eyes wide shut“

Gemeinwohlorientiertes Engagement als Gegenstand organisationsstrategischer und organisationskultureller Überlegungen

Jörg Hartel

Wenn Organisationen sich neue Konzepte erschließen und sich damit neue Semantiken aneignen, haben wir es organisationstheoretisch mit komplexen und vielschichtigen Vorgängen zu tun - ein eindeutiger Referenzpunkt fehlt, weil sich neue Deutungsmuster als umfassender gegenüber den alten erweisen müssen. Corporate Citizenship bildet an dieser Stelle keine Ausnahme. Um den Fragenkomplex organisationstheoretisch anschlussfähig zu machen und der Frage nachzugehen, wie die Prozesse diesbezüglicher Sinnstiftung innerhalb einer Organisation zu beschreiben und zu erklären sind, werden wir zunächst die unterschiedlichen Deutungsmuster um Corporate Citizenship als Frage der gesellschaftlichen Güterallokation rekonstruieren und sie somit an Vorstellungen über Gerechtigkeit und Solidarität knüpfen, bevor wir die Prozesse, die sich auf organisationaler Ebene abspielen, als rekursiv zwischen dem Handeln der Akteure und den dieses Handeln begrenzenden Strukturen beschreiben. Anschließend werden wir das Modell der Cultural Theory vorstellen, das das Phänomen auf der Basis der Organisationskultur einordnet und somit verstehbar macht, um abschließend einige praktische Implikationen der hier vorgeschlagenen theoretischen Einbettung des Themas zu benennen.

1. *„Corporate Citizenship“ als gesellschaftliches Deutungsmuster*

Obwohl über den weitreichenden Themenkomplex des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen („Corporate Citizenship“) sowie die in diesem Zusammenhang häufig geforderte soziale Verantwortung von Unternehmen („Corporate Social Responsibility“) bereits viel geschrieben und wahrscheinlich noch mehr gepredigt worden ist, scheint die Wissenschaft weit davon entfernt zu sein, die Prozesse, die notwendigerweise bei der Frage, wie Formen des gemeinwohlorientierten Engagements strategisch einzubetten sind, angemessen zu beschreiben. Zwar gibt es eine Reihe von Datensammlungen, die empirisch zu belegen versuchen, dass das Thema von Unternehmen mindestens als Arbeitsfeld wahrgenommen wird (z.B. Seitz 2002) sowie zahlreiche Handlungsanweisungen (z.B. Dresewski 2004) und Abhandlungen, die sich mit dem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven und unterschiedlichen Abstraktionsniveaus theoretisch beschäftigen (z.B. Loew et al. 2004; Pommerening 2005), doch ist das Feld, das damit aufgespannt ist, unübersichtlich – die Begriffe selbst „außerordentlich unpräzise“ (Wieland 2002, S. 9), weil die Diskussion normativ geprägt und die Anschlussfähigkeit „zum politischen Konzept der Bürgers (Corporate Citizenship) und zum ethischen Konzept der Verantwortung (Corporate Social Responsibility)“ nicht geklärt ist (Reimer 2004, S. 15 f.).

Normativität ist allerdings ein starkes Zeichen dafür, Erwartungen gegenüber der Empirie zu immunisieren (vgl. Reese-Schäfer 1999).

Dass es kein einheitliches Verständnis von den Konzepten und Deutungsmustern gibt, ist für die Organisationstheorie nicht überraschend, weil dies keine notwendige Bedingung für das Handeln in Organisationen ist (Weick 1979; 1985). Gerade weil es die Hauptaufgabe von Organisationen ist, den Mitarbeitern immer wieder aufzuzeigen, was im jeweiligen Arbeitsgebiet wichtig ist (Weick 2001, S. 132), also Sinnstiftung zu betreiben, darf damit gerechnet werden, dass mit den Begriffen (CC/CSR) vielfältige Praktiken verbunden sind und eine ganze Reihe von Deutungsmustern um Deutungshochheit konkurrieren.

Grundsätzlich charakterisiert *Corporate Citizenship* (CC) in der aktuellen Diskussion ein Phänomen des gesellschaftsorientierten Engagements von Unternehmen, das über die Kernbereiche der eigentlichen Geschäftstätigkeit hinausgeht und dabei einer einheitlichen Strategie folgt (Westebbe / Logan 1995). Eng mit dem Mainstream der Debatte ist der Begriff der sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR) verbunden, indem eine Hierarchie zwischen den beiden Begriffen beschrieben und je nach Autor der eine Begriff gegenüber dem anderen als umfassender konzipiert wird (z.B. Pommerening 2005). Oftmals werden beide Begriffe gleichgesetzt oder (zeitlich versetzt) synonym verwendet. Matten & Crane (2003) zeigen, dass die Definition von Corporate Social Responsibility nach Carroll (1991) nahezu deckungsgleich mit seiner Definition von Corporate Citizenship sieben Jahre später (Carroll 1998) ist - „as four aspects: economic, legal, ethical and philanthropic“ (S.5), als sei Corporate Citizenship „a performance-oriented reconceptualization of CSR [...], perhaps reflecting the prominence of CC in practitioner discourse“ (ebd.).

Ursprünglich kommen die Begriffe aus dem angelsächsischen Raum, insbesondere den Vereinigten Staaten (Backhaus-Maul 2003; 2004) und versprechen durch veränderte gesellschaftliche Machtverhältnisse die Lösung eines Integrationsproblems (Steinbicker 2001) zwischen den Akteuren im Dreieck des ökonomischen („business“), des politischen („government“) und des soziokulturellen Bereichs („community“). Die Grundannahme besteht darin zu behaupten, dass alle zivilgesellschaftlichen Akteure, insbesondere Unternehmen, ein starkes Eigeninteresse an einer stabilen sozialen und politischen Umwelt haben (Windsor 2001). Rationalisiert in eine wirtschaftsnahe Sprache wird dann gesprochen von „social investing“ (Waddock 2000), „social capital“ (Habisch 2003) oder „reputational capital“ (Fombrun, Gardberg & Barnett 2000).

Unklar bleibt allerdings, ob der Begriff *Corporate Citizenship* als Metapher zu verstehen ist (vgl. Moon et al. 2003), dessen Bedeutungsinhalt vor dem Hintergrund verschiedener (politischer) Denktraditionen (Strokes 2002) variiert (vgl. Tabelle 1), oder ob es tatsächlich darum geht, dass Unternehmen bürgerschaftliche Rechte von Individuen administrieren, also *provider for social rights*, *enabler for civil rights* und *channel for political rights* sind (vgl. Matten & Crane 2003).

	Liberal Minimalism	Civic Republicanism	Developmental Democracy	Deliberative Democracy
Citizenship as a bundle of rights or utilities administered by governing elites	... participation in a community, involving obligations towards the public good	... a dense network of interpersonal relations in society for individual and social flourishing	... free deliberation over public decisions in a community
Nature of participation by citizen	Extremely limited; mostly by electoral choice of governing elites	Obligation to governments and sharing governance with elites; Pressure group activity; Direct participation in governing	Fulfillment of obligations to society and enactment of direct relations to fellow citizens	Direct involvement in collective problem-solving on basis of equality and plural values to address complex problems
Potential metaphors for CC	Offers no space for CC: Corporations do not share status of citizens	Corporate lobbying of government; 'New Governance' - Business as partner of civil society actors; Governance through every-day-economic activities	Corporate involvement with all stakeholders beyond the bottom line rationale for societal and corporate flourishing	Corporations assume deliberative role in societal governance; Corporations enable and open up to processes of deliberation by members of society

Tabelle: Vier Citizenship-Modelle und Corporate Citizenship (Quelle: Moon et al. 2003)

Die häufige Verwendung von Anführungszeichen beim Gebrauch des Bürgerbegriffs deutet zumindest an, dass eine Übertragung von natürlichen Personen auf Kollektive (Organisationen) nicht so eindeutig ist, wie viele Abhandlungen suggerieren. Während das Bürgerverständnis im Liberalismus („Bourgeois“) keinen Raum für die Vorstellung bietet, dass Unternehmen den Status eines Bürgers einnehmen können, lässt das republikanische Bürgerverständnis („Citoyen“) ein partnerschaftliches Verhältnis in der Zivilgesellschaft zu.

Analog zur oben geführten Diskussion, welche Potentiale verschiedene politische Denktraditionen für die Übertragung des Bürgerbegriffs von Individuen auf Organisationen besitzen (Corporate Citizenship), lassen sich auch unterschiedliche Deutungsmuster bezüglich der sozialen Verantwortung (Corporate Responsibility) erkennen, die von der Annahme, dass Unternehmungen möglichst viel Gewinn für ihre Anteilseigner erwirtschaften sollen (Friedman 1976) und dass wirtschaftliche Unternehmungen für ein gesellschaftliches Engagement weder ein entsprechendes Mandat besitzen noch über Geld, das nicht ihnen sondern den Anteilseignern gehöre, verfügen dürften (Mintzberg 1991), bis zur Auffassung der Philanthropie reichen (vgl. Sachs 2000). Allen Begründungsfiguren ist insofern das Prädikat der Rationalität zu unterstellen, als dass ‚Rationalität‘ zunächst einfach die Sicherstellung der Reproduktion des jeweiligen Handlungszusammenhangs meint (Baecker 1999).

Hinter den unterschiedlichen Deutungsmustern über *Corporate Citizenship* stehen unterschiedliche Annahmen über den jeweiligen Solidarzusammenhang innerhalb einer Gesellschaft (Schrader 2003) und über die Rolle, die *Gerechtigkeit* als konstitutives Element einer Gesellschaft spielt (Seubert 2004).

Die Sozialwissenschaften können zahlreiche Auslöser für aktuelle Herausforderungen benennen, beispielsweise die Wandlung von organisationalen Formen der Arbeitsteilung durch neue Kommunikationstechnologien, eine Verschiebung der gesellschaftlichen Machtverhältnisse durch eine veränderte Rolle des Staates oder neue Prinzipien der Wertschöpfung (vgl. Steinbicker 2001). Gestalt nehmen diese Prozesse an unter Begriffen wie z.B. Wissensgesellschaft (Drucker 1999; Stehr 2001), Informationsgesellschaft (Bell 1985) oder Netzwerkgesellschaft (Castells 2004). Ein kleiner gemeinsamer Nenner scheint die Wahrnehmung der Integration des ökonomischen, des politischen und des soziokulturellen Sektors als *Krisenphänomen* zu sein, und die Semantik um *Corporate Citizenship* und ähnlichen Begriffen als denkbarer Teil der Lösung.

Zwar ist die Idee der sozialen Einbettung ökonomischen Handelns aus der Soziologie bekannt (z.B. Granovetter 2000a; 2000b) – „Organisationen aber sind in der Gesellschaft, sind Teil der Gesellschaft, sind eine besondere Form der Koordination und Zuordnung gesellschaftlicher Aktivitäten“ (Ortmann et al. 1997, S. 16) – und sozialwissenschaftliche Untersuchungen zur Frage der Legitimität zeigen darüber hinaus, dass es Unternehmungen gibt, die nachweislich keinen Gewinn erwirtschaften (Meyer / Zucker 1989) und sogar jenseits einer Profitabilitätsgrenze weiter produzieren (Fligstein 1990). Selbst wenn wir die wirtschaftliche Rationalität, die als eine Ausprägung von Rationalität gegenüber der Gesellschaft zu verstehen ist (Baecker 1999, S. 106), nicht verlassen (wollen), gibt es zahlreiche Beispiele, die den gesellschaftlichen Einfluss anhand des sog. „sozio-ökonomischen Feldes“ (Kirsch 1997, S. 78) belegen, beispielhaft die Frage, ob Standortfragen aufgrund von Effizienz oder Rentabilität, zwei der ökonomischen Deutung durchaus bekannten, aber nicht deckungsgleichen Wertvorstellungen, entschieden werden (vgl. Ortmann 1995, S. 16 ff.).

Die soziologisch informierte Theorie der Unternehmensführung sieht diesen Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Organisation im Kontext der sog. „Reflexiven Modernisierung“ (z.B. Beck et al. 2001), nimmt Unternehmungen (auch) als strukturpolitischen Akteur wahr (Schneidewind 1998) und erwartet entwicklungslogisch einen organisatorischen Wandel, der die harte Grenzziehung zwischen Unternehmung und ihrer Umwelt („De-Autonomisierung“), insbesondere durch das Stakeholder-Modell (Herrmann-Pillath / Lies 2001; Schmidt / Weiß 2003), aufweicht (Scharmer 1996; Weiß 2002; vgl. Abb.: Entwicklungslogik und Prozessmomente der modernen Ökonomie).

Aus der Perspektive der Organisationspsychologie bleibt aber festzustellen, dass es für das konkrete Handeln in CC-/CSR-Projekten in Organisationen zunächst ausreicht, die ineinander greifenden Handlungen der beteiligten Akteure zu beschreiben, ohne dass es eine gemeinsame Bindung an geteilte Werte, wie z.B. Gerechtigkeits- oder Solidaritätsvorstellungen, oder gemeinsame Ziele, wie z.B. eine Neuordnung der Aufgabenverteilung zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft, gibt (Weick 1979, S. 131 ff., in Anlehnung an: Allport 1962).

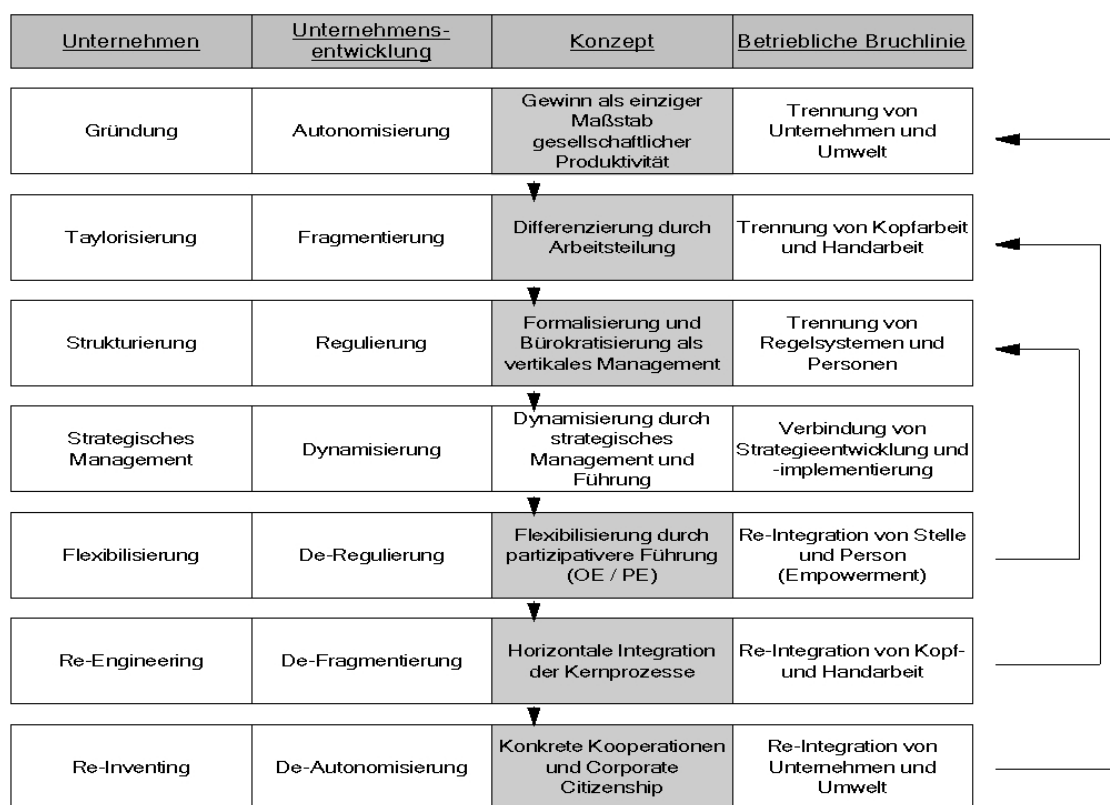


Abb.: Entwicklungslogik und Prozessmomente der modernen Ökonomie (Quelle: Weiß 2002)

2. Gemeinwohlorientierte Einbettung als organisationale Sinnstiftung von Gerechtigkeits-vorstellungen

Die Entwicklung einer einheitlichen Strategie zum gesellschaftsorientierten Engagment von Unternehmen kann als emergierender Prozess (Mintzberg 1978; Mintzberg / Mc-Hugh 1985) beschrieben werden, wenn wir den Zusammenhang zwischen dem Handeln der beteiligten Akteure und den diesen Handlungen begrenzenden Strukturen im Rückgriff auf die Strukturierungstheorie (Giddens 1995) als rekursiv beschreiben. Der Grundgedanke des Strukturierungskonzeptes geht davon aus, dass Struktur sowohl Medium des Handelns, als auch sein Produkt ist: „Gemäß dem Begriff der Dualität von Struktur sind die Strukturmomente sozialer Systeme sowohl Medium wie Ergebnis der Praktiken, die sie rekursiv organisieren.“ (ebd., S. 77)

Strukturen werden in diesem Modell als Regeln und Ressourcen definiert; insgesamt sind vier Dimensionen zu unterscheiden. Strukturen bestehen aus Regeln der Sinnstiftung (Signifikation), aus Regeln der Sanktionierung (Legitimation), sowie aus autoritativen und allokativen Ressourcen. Die vier Strukturdimensionen lassen sich wie folgt charakterisieren:

1. Unter dem Begriff *Signifikation* werden Regeln der Sinnstiftung verstanden, die die kognitive Ordnung einer Organisation begründen. Gemeint sind damit beispielsweise die den Handelnden gemeinsamen Interpretationsmuster für

Anforderungen aus der Umwelt oder gemeinsame Symbole, die in den jeweiligen kulturellen Kontext eingebettet zu sehen sind.

2. Die Ebene der *Legitimation* bezeichnen Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns, die die normative Ordnung einer Organisation begründen. Zu unterscheiden sind zwischen offiziellen, formulierten Regeln und jenen Regeln, die durch stillschweigendes Interpretieren dieser Regeln im Laufe der Zeit entstanden sind. Alle Handlungen haben diesem Geltungsanspruch zu genügen.
3. *Autoritative Ressourcen* beziehen sich auf die Kontrolle und die Koordination der Handelnden, z.B. durch die Weisungsbefugnis eines Vorgesetzten.
4. Unter *allokativen Ressourcen* werden materielle Aspekte der Herrschaft verstanden, beispielsweise die Kontrolle über finanzielle Mittel oder Budgets.

Die Strukturdimensionen lassen sich *in vivo* allerdings nur analytisch trennen, innerhalb von Organisationen bilden sie eine oft uneinheitliche, auch widersprüchliche und somit paradoxe Struktur, der „außerhalb des Handelns [...] eine bloß virtuelle Existenz“ (Ortmann 1995, S.58) zukommt.

Folgende Tabelle zeigt die Dimensionen zusammenfassend:

Strukturebene				
Strukturdimension	Signifikation	Legitimation	Herrschaft	
Arten von Regeln und Ressourcen	Regeln der Konstitution von Sinn	Regeln der Sanktionierung von Handeln	Autoritativ-administrative Ressourcen	Allokative Ressourcen
Modalitäten	Interpretations-schemata	Normen	Autoritativ-administrative Machtmittel	Ökonomische und technische Machtmittel
<i>Beispiele für Modalitäten</i>	<i>Wahrnehmungsmuster</i> <i>Organisationsvokabular</i> <i>Leitbilder</i>	<i>rechtliche Normen</i> <i>organisationale Regeln</i>	<i>Arbeitsorganisation</i> <i>Verwaltung</i> <i>Planungsinstrumente</i>	<i>Geldmittel</i> <i>Investitionsbudgets</i> <i>Technik</i>
Dimensionen des mikropolitischen Handelns	kommunikatives Handeln	sanktionierendes Handeln	autoritativ-administratives Handeln	wirtschaftliches Handeln
Handlungsebene				

Tabelle: Dualität von Struktur- und Handlungsebene (Quelle: Ortmann 1995)

Mit ‚Dualität der Struktur‘ ist nun gemeint, dass sich Individuen in ihrem Handeln auf Regeln der Sinnkonstitution und auf Regeln der Legitimationsdimension beziehen und sie nutzen die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Auf der anderen Seite reproduzieren Handelnde durch ihren Bezug auf die verschiedenen Dimensionen die Struktur, mit der sie sich (dann wieder) konfrontiert sehen. Handeln bringt demnach Strukturen hervor, gleichzeitig ermöglicht (und begrenzt) Struktur das Handeln: „Indem die Akteure in ihrem Handeln Modalitäten – Interpretationsmuster, Normen, autoritative und alloka-tive Machtmittel – anwenden, beziehen sie sich auf Strukturmomente und reproduzieren sie die Struktur.“ (Ortmann 1995, S. 58)

Ortmann (ebd., S.62 ff.) nennt die Möglichkeiten, wie eine Organisation auf die Anforderungen reagieren und Entscheidungen treffen kann, *Entscheidungskorridore*. Begrenzt sind die Entscheidungskorridore durch interne und externe Barrieren, die die kontingente Entscheidungsfreiheit des Systems einschränken. Nicht nur die Unternehmensstrukturen und die innerorganisationalen Festlegungen bestimmen künftige Entscheidungen, sondern auch die mikropolitischen Prozesse, die als „fragiles Arrangement unterschiedlicher Interessen“ (ebd., S.63) nur ungern angetastet werden. Für Organisationen sind folgende vier Ungewißheitszonen, die als Entscheidungskorridore das Handeln im Sinne von Machtquellen dirigieren können, zu identifizieren (Crozier / Friedberg 1993, S.51 ff.):

1. *Expertenwissen* als Machtquelle wird entweder aus einem Monopol über bestimmte Wissensbestände oder aus der Tatsache, dass die anderweitige Beschaffung dieses Wissens Kosten verursacht, abgeleitet.
2. *Umweltbeziehungen der Organisation* können Machtpotentiale darstellen, wenn Akteure wichtige Umweltbeziehungen (z.B. Kontakte zu Banken, intensive Kundenbeziehungen) kontrollieren.
3. *Informationsflüsse und Kommunikationskanäle* sind insofern Machtquellen, als dass sie die Handlungsfähigkeit anderer, von Informationen abhängiger Akteure erweitern oder beschränken.
4. Durch *Nutzung organisationaler Regeln* entstehen den Akteuren Verhandlungsspielräume, weil diese Regeln sowohl die Autonomie Untergebener einschränken, als auch diese vor der Willkür der Vorgesetzten schützen.

Die Verengung des Entscheidungshorizontes wird durch die Struktur jedoch nur insofern determiniert, als dass die Barrieren des Korridors als solche wahrgenommen, interpretiert und akzeptiert werden müssen.

Die Interpretation von Sachverhalten ist im Rahmen des Sinnstiftungskonzeptes (Weick 1995) ein *retrospektiver* Vorgang: „Handlungen treten aus irgendeinem von mehreren Gründen auf, und erst wenn die Handlungen abgeschlossen sind, ist es für das Individuum möglich, sie kritisch durchzusehen und zu erkennen, welche Entscheidung getroffen wurde und welche Absichten gegeben waren.“ (Weick 1985, S. 135) Oder anders: „Das Leben wird vorwärts gelebt und rückwärts verstanden. Wir tun erst etwas und reflektieren anschließend über unser Handeln und zwar nicht, weil wir etwa unbedacht wä-

ren, sondern weil wir als Menschen nur eine Sache zurzeit machen können – also entweder Handeln und Tun oder Nachdenken und Wissen.“ (Klatetzki 1993) Das in diesem Sinne nachträgliche Wissen ist ein kognitiver Rekonstruktionsprozess, wobei die Konstruktion dieser Überlegungen zu einem Verlust des konstruierten Status führt, weil wir die Schlußfolgerungen unserer kognitiven Überlegungen mit einem speziellen ‚externen‘ ontologischen Status versehen (Feldman 1987). Das Wissen ist kein rein-individuelles Wissen – es sind ‚extrinsische Informationsquellen‘ (Klatetzki 1993; S. 19) – und somit ein *kollektives* Phänomen, weil die Bedeutungszuschreibung der Konstitution von Realität nur mit Bezug auf andere Akteure stattfinden kann. Die Strategie, Verantwortung eher organisational anstatt individuell zu adressieren (‚Corporate Responsibility‘), nimmt zwar zur Kenntnis, dass produktives Wissen in einer Organisation stets kollektiv institutionalisiert ist (Pirker 1997) – der Sachverhalt sagt aber (zunächst) nichts darüber aus, wie das Verhältnis zwischen dem Gebrauch der Metapher, der Organisation den Status eines Bürgers zu verleihen (‚Corporate Citizenship‘), und der Realität jeweils im Rahmen der stattfindenden Sinnstiftung tatsächlich rekonstruiert wird. Für die Beurteilung einer strategischen Einbettung kommt es darauf an, den Wechsel zwischen der Sinn- und der Legitimationsebene als Handlungsalternativen offen zu halten, weil auf diese Weise zwischen der Wirklichkeit und (legitimatorischen) Gebrauch einer Metapher unterschieden werden kann.

3. *Devided we stand – Cultural Theory*

Im Kontext des Themas der strategischen Einbettung gemeinwohlorientierten Engagements stellt sich die Frage, ob und wie moralische Überzeugungen und Werthaltungen, insbesondere Gerechtigkeits- und Solidaritätsvorstellungen, von den Strukturen einer Organisation abhängig sind. In der individuellen Einstellungsforschung kann die Messung entweder über ein Rating oder über ein semantisches Differential erfolgen (Bierhoff 2000, S. 265 ff.), es bleibt allerdings unklar, (1) welche Verbindungen zu den konkreten „gegenstandsbezogenen Bedingungen“ (von Rosenstil 1992, S. 48) innerhalb der Organisation tatsächlich bestehen, und (2) welche Änderungen sich durch das rekursive Reproduktionsverhältnis im Laufe der Zeit einstellen (Veblen 2000), weil Wertvorstellungen aus der Vergangenheit übernommen werden und aus diesem Grund nicht vollständig mit den gegenwärtigen Anforderungen, die sich ständig verändern (vgl. Weick 2001, S. 124), übereinstimmen. Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen organisationsstrukturellen Bedingungen und dem Einfluß, den diese auf individuelle Einstellungen haben, zeigen insbesondere zwei Dimensionen einstellungsprägender Strukturen, die Fragen, (1) in welchem Ausmaß eine Person autonom über ihre Arbeit entscheiden kann und (2) wie hoch das Ausmaß an sozialer Integration am Arbeitsplatz ist (Liebig / Lengfeld 2005). Das Ausmaß an Inkorporation eines Individuums in ein Kollektiv und die Handlungsbeschränkung durch externe Vorschriften sind die zentralen Analysekategorien der Cultural Theory.

Die im folgenden dargestellte *Cultural Theory* beschreibt und versteht Organisationen als kulturelle Phänomene, die durch das fortlaufende Handeln der Akteure und das damit

entstehende Muster sozialer Beziehungen reproduziert werden (Altman / Baruch 1998). Sie basiert auf den Arbeiten der britischen Soziologin Mary Douglas (1986; 1989; 1996), deren Einsichten in erster Linie von Michael Thompson (1990) theoretisch weiterentwickelt worden sind. Hauptaugenmerk für eine Reformulierung organisationaler Wirklichkeiten mittels der *Cultural Theory* liegt auf der Möglichkeit einer umfassenderen Beschreibung organisatorischer Formen gegenüber dem klassischen Mainstream der Organisationstheorie, die im Anschluß an Max Weber meist nur zwischen den beiden Koordinationsformen *Markt* und *Hierarchie* unterscheidet, wobei Sonderformen der Handlungskoordination, z.B. die kollegiale Kontrolle unter professionellen Berufskulturen (Lazega 2001) oder die kollektive Form des Clans (Ouchi 1980), in der Regel als defizitäre Ausprägung einer der beiden Formen verstanden worden sind.

Das Hauptanalyseinstrument der Cultural Theory ist das Grid-Group-Schema. Die beiden (voneinander unabhängigen) Analysedimensionen, die das Handeln in sozialen Systemen bestimmen, sind Verhaltensregulation durch die Anerkennung von Regeln („grid“), sowie Verhaltensregulation durch Gruppenzugehörigkeit („group“). Beide Dimensionen basieren jeweils auf Überlegungen des Soziologen Emil Durkheim; zum einen ist dies Erkenntnis, dass Akteure die Realität auf der Grundlage der Sozialstruktur wahrnehmen (Durkheim 1981), zum anderen die Unterscheidung verschiedener Formen der gesellschaftlichen Integration (Durkheim 1973), die dazu führen, dass Akteure Arbeit in Organisationen entweder eher *kollektiv* oder eher *individuell* verrichten.

Indikatoren für die Grid-Dimension sind: Spezialisierung, Asymmetrie, Zuschreibung und Rechenschaftspflicht; dies sind Elemente, die das Ausmaß, in dem freier Wettbewerb möglich ist, messen. Die Group-Dimension wird gemessen anhand von: Häufigkeit der Transaktionen, Transitivität, Nähe, Reichweite und Geschlossenheit. Diese Elemente erfassen das Komplexitätsmaß der Organisationsstrukturen und die Barrieren des Eintritts für neue Organisationsmitglieder (Gross / Rayner 1985). Wenn man die zwei Dimensionen in einem Vier-Felder-Schema kombiniert, ergibt sich eine Typologie, die es erlaubt, die Einbindung der Akteure in ein kulturelles System zu beschreiben:

Grid: hoch	Group: hoch	Hierarchie
Grid: niedrig	Group: hoch	egalitärer Kollektivismus
Grid: hoch	Group: niedrig	Fatalismus
Grid:niedrig	Group: niedrig	Individualismus

Als Sonderfall gilt eine fünfte Ausprägung, die als eine spezifische Form des Rückzugs gilt; dies ist das heritudinale Denken oder die Soziokultur des Einsiedlers.

Die *hierarchische Kultur* ist durch ein komplexes Regelwerk gekennzeichnet, auf das die einzelnen Mitglieder dieser Kultur keinen oder wenig Einfluss haben, weil die Position der Mitglieder innerhalb der Gemeinschaft und damit auch die Beziehungen der

Mitglieder untereinander nicht verhandelbar sind. Die Befolgung der Regeln geschieht aufgrund der hohen Bindungskraft der Personen an diese Kultur.

„Hierarchies are made up of bounded social groups, each of which is in an orderly and ranked relationship with each other. Their attempt to coordinate these components, without violating status differentials, create a *procedural rationality* that is more concerned with the proprieties of who does what than with trying to evaluate the outcome (if there is one).“ (Schwarz / Thompson 1990, S. 6 f., Hervorhebungen im Original)

In hierarchischen Kulturen gilt die Anweisung oder der Befehl des Dienstvorgesetzten, ohne dass diese Befolgung in Zweifel gezogen würde. Die Autorität wird durch die hohen Eintrittsbarrieren und einen eindeutigen Platz im Hierarchiegefüge gewährleistet. Das entscheidende Instrument zur Koordination der beteiligten Individuen und damit zur Aufrechterhaltung des Kollektivs ist die Kontrolle.

Das Naturbild, das diese Kultur braucht, um sich selbst zu legitimieren, ist das Bild einer toleranten und bewahrenden Natur, in der es für alles Seiende einen Platz gibt.

Im Vergleich zur hierarchischen Kultur ist die *egalitäre Kultur* ebenfalls durch eine starke Gruppenbindung gekennzeichnet. Da jedoch für die Mitglieder völlige Gleichheit postuliert wird, ist die Beziehung der Mitglieder untereinander auch völlig ungeregt. Das bedeutet, dass eine einmal angenommene Rolle nicht dauerhaft vergeben ist, sondern immer wieder neu ausgehandelt wird. Sofern es sich also um Binnenbeziehungen handelt, können diese frei ausgehandelt werden:

„Many people reject both the individualism of the market and the inequalities of the hierarchy: they prefer the *egalitarian groups* of our diagram. They have a communal and *critical rationality*, which stresses the importance of fraternal and sororal cooperation, and therefore strives for social relationship that are voluntaristic and egalitarian. But, since this desired state of affairs is always threatened by the encroachment of hierarchy (which brings status differences) or by excessive individualism (which all too easily introduces inequalities of wealth, power and knowledge), collective identity has all the time to be sustained by a shared and strident criticism of what goes on outside the group.“ (Schwarz / Thompson 1990, S. 7, Hervorhebungen im Original)

Die Koordination im Egalitarismus wird wiederum im Gegensatz zur hierarchischen Kultur über eine weitreichende Partizipation und Kooperation sichergestellt. Das Bild einer toleranten, aber gefährdeten Natur sorgt für eine kritische Einstellung.

Die Mitglieder einer *fatalistisch orientierten Kultur* sehen ihre eigene Verfügungsgewalt bezüglich der ihnen auferlegten Regeln analog zur hierarchischen Kultur eher gering. Gleichzeitig sind sie jedoch nicht in feste Strukturen eingebunden, sondern isoliert:

„Many have so many prescriptions on their behaviour that they have minimal freedom of choice: for example, the unemployed, trailing from one welfare centre to another *ad infinitum*. These are the marginal members of society - the fatalists - whose inability to influence events this way or that engenders a *fatalistic rationality* in which outcomes, good or bad, are simply to be enjoyed or endured, but never archived.“ (Schwarz / Thompson 1990, S. 8, Hervorhebungen im Original)

Der fatalistischen Kultur fehlt der Schutz und die traditionelle Struktur ihrer ursprünglichen Gruppe, sie sind aber auf der anderen Seite einem starken Gesetzes- und Regelwerk ausgeliefert, wobei sich ähnliche, wie im obigen Zitat beschriebene, Teufelskreise herausbilden können. Die fatalistische Rationalität macht das Schicksal für die jeweilige Situation verantwortlich. Dazu gehört ein Naturbild, das als unberechenbar und kapriziös gilt.

Bei der *individualistischen Kultur* fehlen die Handlungsbeschränkungen sowohl durch die Gruppenzugehörigkeit, als auch durch die Regelgebundenheit. Die Positionen der einzelnen Personen sind also nicht starr wie im Fall der hierarchischen Kultur, sondern werden durch die erbrachte Leistung bestimmt. Dabei sorgt die fehlende Regelbindung dafür, dass jeder die entsprechenden Chancen bekommt, die Beziehungen der Mitglieder untereinander selbst zu verantworten.

„Market cultures stress the autonomy of individuals and their resulting freedom to bid and bargain with each other: they have a *substantive rationality*. The ‘bottom line’ is what they care for, not the relational niceties of the people who happen to have come together to achieve that results.“ (Schwarz / Thompson 1990, S. 6, Hervorhebungen im Original)

Eine möglichst unbehinderte Wettbewerbssituation ist das Prinzip einer individualistischen Kultur. Für die sich einstellenden Chancen ist neben der individuellen Leistung auch eine gütige und verzeihende Natur verantwortlich.

Hinter den einzelnen Kulturtypen stehen stabile Weltsichten und Organisationsweisen, also Modelle darüber, wie die Realität zu interpretieren ist, und Vorstellungen, dass „bestimmte Ideen *a priori* und ohne sinnliche Bestätigung wahr seien“ (Douglas 1991, S. 27, Kursivschrift im Original). Wir können diese Deutungsmuster (allerdings mit jeweils verschiedenen theoretischen Voraussetzungen) als „kollektive Repräsentationen“ (Durkheim 1978), als „Denkstil“ (Fleck 1994), als „praktische Ideologie“ (Hasenfeld 1992), als „Habitualisierungen“ (Berger / Luckmann 1996), als „Lock In“ (Ortmann 1995) oder als „ways of worldmaking“ (Goodman 1998) bezeichnen. Da Deutungsmuster eine zweifache Qualität besitzen – sie sind nicht nur Modelle der Wirklichkeit, sondern auch Modelle für Wirklichkeit (Geertz 1994) – dienen sie zum einen der retrospektiven Sinnstiftung bereits stattgefundenen Handlungen und zum anderen als Orientierung im Sinne einer „vorwegnehmenden Präparation von aktuellen Entscheidungen“ (Baecker 1999, S. 106).

Folgende Tabelle zeigt ausgesuchte Themen der Organisationstheorie und das Verständnis der jeweiligen Kulturtypen, also die Perspektive des jeweiligen „kulturellen Filters“ (Thompson 2003).

	Hierarchie	Egalitarismus	Fatalismus	Individualismus
sozialer Kontext	Grid + / Group +	Grid - / Group +	Grid + / Group -	Grid - / Group -
erwünschte Systemeigenschaft	Steuerbarkeit	Nachhaltigkeit	Bewältigbarkeit	Profitabilität
Lernstil	Antizipation	Versuch	Glück	Versuch und Irrtum
Hauptproblem	Kontrollverlust	Zerfall	Existenz	Bedrohung der Freiheit
Gerechtigkeitsvorstellung	Gleichheit vor dem Gesetz	Gleichheit der Verteilung	Gerechtigkeit nicht möglich	Gleichheit der Möglichkeiten
Rationalität	prozedural	kritisch	Resignativ	pragmatisch
Führung	durch Status	charismatisch	Despotisch	erfolgsabhängig
Strategie	Sicherung der Autoritätsstruktur	kollektives Überleben	individuelles Überleben	Bewahrung der Vertragsfreiheit
Effizienz	Regelbefolgung	Reduzierung von Ungleichheit	nicht möglich	Mittel-Zweck-Relation

Tabelle: Vier Soziokulturen

Neben dem Grid-Group-Schema basiert die Cultural Theory auf einer transaktionstheoretischen Begründung. Transaktion ist definiert als auf Präferenzen beruhende Austauschbeziehung von Gütern oder Information. Präferenzen sind allerdings nicht einfach gegeben, sie sind „gemeinschaftlich und folgenreich gemäß unseren Beziehungen zu einer Kulturgemeinschaft“ (Bruner 1997, S. 47), denn „wir schießen Werte nicht je nach Wahlsituation aus der Hüfte, noch auch sind sie das Produkt isolierter Individuen mit starken Antrieben und Zwangsneurosen“ (ebd.).

Präferenzen oder Werte werden in den Transaktionsbeziehungen erst entdeckt – und zwar in dem Sinn, dass die beteiligten Akteure in einen Austausch über die jeweiligen Bewertungsmaßstäbe treten müssen, weil sonst überhaupt keine Transaktion stattfinden würde. Auf der kulturellen Ebene entstehen auf diese Weise Strukturen, da die Transaktionsstrategien routinisiert und institutionalisiert werden, wenn die Austauschbeziehungen erfolgreich gewesen sind.

Die Institutionalisierung kann allerdings nicht beliebig umgesetzt werden, weil es keine soziale Situation gibt, die gleichzeitig auf symmetrische und asymmetrische Transaktionsbeziehungen (Grid-Dimension) – und gleichzeitig auf beschränkte und unbeschränkte Transaktionsbeziehungen (Group-Dimension) beruht (Thompson 1982). Diese Bedingung wird als Unmöglichkeitstheorem bezeichnet. Desweiteren besagt die Bedingung der notwendigen Vielfalt (*requisite variety condition*), dass in einer stabilen Form der Institutionalisierung jede kulturelle Ausprägung die anderen braucht, um sich zu definieren und um die eigenen Defizite zu kompensieren.

Ertragreiche Anwendungsbeispiele der Cultural Theory finden sich im Bereich des Marketings (Karmasin / Karmasin 1997), des Cross-Culture-Managements (Karmasin 2002), in der Politikwissenschaft (Ellis / Thompson 1997; Thompson et al. 1999; Hoppe 2002), in der politischen Kulturforschung (Timmermann 2000), in der Konsumforschung (Douglas 1992) und in der Gerechtigkeitsforschung (Wegener / Liebig 1993; Liebig / Lengfeld 2002; 2005). Im Umfeld der Diskussion um Corporate Social Responsibility liegt eine auf der Cultural Theory basierende Untersuchung des Konflikts um ‚*Brent Spar*‘ zwischen dem Unternehmen *Shell*, der britischen Regierung und der Organisation *Greenpeace* vor.

Das Modell der Cultural Theory ist insofern als relational zu bezeichnen, als dass die Zugehörigkeit zu einem Kulturtypus weder absolut noch unveränderlich festgelegt ist, weil die Analysedimensionen nur in Abhängigkeit auf eine bestimmte Fragestellung zu bestimmen sind. Weder einzelne Akteure noch einzelne Organisationen sind grundsätzlich einem Kulturtyp im Sinne einer Charaktereigenschaft zuzurechnen. Es wird nämlich häufig übersehen, dass (erstens) Akteure in kollektive Zusammenhänge eher *partiell* als *vollständig* eingeschlossen sind – und (zweitens) dass „für jeden Angestellten einer großen Organisation der größte Teil dieser Organisation wahrscheinlich eher *Umwelt* als *Akteur* ist“ (Weick 1985, S. 336, Kursivschrift im Original). Dementsprechend liegt das analytische Hauptinteresse nicht auf Akteuren, sondern auf Verhaltensweisen und -muster.

4. Implikationen

Für eine Untersuchung der Prozesse, wie Formen des gemeinwohlorientierten Engagements in gewachsenen Unternehmen strategisch verankert werden (können), lassen sich aus unseren, von der Organisationstheorie inspirierten Sicht also *folgende* wesentliche Implikationen festhalten:

1. Da es sich bei Corporate-Citizenship-Ansätzen um vielfältige und mehrdeutige Konzepte handelt, sind Organisationen bei der strategischen Implementierung nicht mit Ungewissheit – sondern mit Ambiguität konfrontiert. Mehrdeutigkeit lässt sich allerdings im Gegensatz zur Ungewißheit nicht durch das Einholen weiterer Informationen reduzieren, weil auch die zusätzlich eingeholten Informationen notwendigerweise interpretierbar und somit wiederum mehrdeutig sind. Bei den Prozessbeschreibungen kommt es aus diesem Grund darauf an, die Formen, wie

Ambiguität im Verhalten der Organisationsmitglieder reduziert wird, zu erläutern.

2. Da sich die Akteure bei ihren Handlungen auf Strukturelemente der Signifikation und Legitimation beziehen und unterschiedliche Ressourcen nutzen, scheint die Vermutung nahezuliegen, dass die organisationale Adressierung von CC / CSR im Sinne einer strategischen Einbettung eher erfolgsversprechend ist, wenn sich die Akteure maßgeblich auf die Sinnesebene beziehen und wenn die Legitimations- und die Herrschaftsebene demgegenüber nachgeordnet bleiben. Zu verwechseln ist diese Frage *nicht* mit dem Vorwurf, Organisationen widmeten sich dem Thema aus Marketinginteressen – selbst wenn sie dies täten, bleibt die interessante Fragestellung, auf welche Aspekte der Sinnstiftung sie sich dabei berufen.
3. Das Aneignen neuer Semantiken geschieht vorrangig in einem sozialen Setting des Konflikts, zum einen sind dies die innerorganisationalen Konflikte und Widersprüche, die deshalb entstehen, weil sich neue Formen der Güterallokation gegenüber den alten durchsetzen müssen – zum anderen als Konsequenz aus der Annahme der De-Autonomisierung die Konflikte zwischen den Organisationen der konkreten Corporate-Citizenship-Kooperationen.

Ein weiterer Punkt dürfte für die Analyse der Beispielfälle von Bedeutung sein: Im Gegensatz zu den „handelnden Laien“ (Giddens 1984, S. 95) verrichten die Akteure in den untersuchten Organisationen professionelle Arbeit. Aus diesem Grund ist die Organisationsform eher eine Stabsabteilung (Mintzberg 1992, S. 26 ff.) außerhalb der Kernbereiche der eigentlichen Geschäftstätigkeit, im Folgenden als Profi-Bürokratie (ebd., S. 255 ff.) bezeichnet – und dies hat Folgen für die Form der Arbeitsorganisation (Klatetzki 2005).

Die Tragfähigkeit des vorgestellten Bezugsrahmens für die Interpretation, wie die Semantik um ‚*Corporate Citizenship*‘ und ‚*Corporate Social Responsibility*‘ Sinn stiftet und welche Prozesse dazu generiert werden, muß sich im Folgenden zeigen.

Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen

Oliver Bluszczyk

Alles was nicht messbar ist, ist auch nicht zu managen! Diese manageriale Auffassung, hier in ihrer provokantesten Form dargestellt, lässt vermuten warum sich Unternehmen mit der aktiven Übernahme sozialer bzw. gesellschaftlicher Verantwortung bisweilen schwer tun. Dies meint nicht, dass generell die Bereitschaft dazu fehle oder dass nirgends Aktivitäten stattfinden würden. Gerade das Gegenteil ist im Moment zu beobachten. In Deutschland und auch im gesamten deutschsprachigen Raum werden bereits seit langer Zeit von Unternehmen Engagement und Verantwortungsbereitschaft für gesellschaftliche Belange an den Tag gelegt. Es scheint jedoch, als sei die Integration eines Konzeptes von gesellschaftlicher Verantwortung – also genau das Gegenteil eines „Gießkannen-Prinzips“ der Spendenverteilung – in eine umfassende Unternehmensstrategie noch nicht hinreichend gelöst. Das „System Wirtschaft“ ist es gewohnt, mit skalaren Größen⁵⁷ zu operieren, diese sind Teil des Codes dieses Systems⁵⁸. Das Thema „soziale oder gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ liegt außerhalb dieses Codes und ist somit für das (Sub-) System Wirtschaft zunächst nur schwer integrierbar. Versuche, dies durch den Einsatz von Ratings, Rankings, Kennzahlen und dergleichen mehr zu beheben, stellen eine Möglichkeit der Rationalisierung dar, um „soziale Verantwortung“ in eine messbare Form zu gießen und damit für manageriale Belange nutz- und handhabbar zu machen. In diesem Zusammenhang tritt ein aktuell häufig zu beobachtendes Phänomen zu Tage: Corporate Citizenship wird bei manchen Akteuren lediglich als *Rewording* gehandelt: „Das haben wir ja schon immer gemacht – heißt jetzt nur anders.“ Das legt den Verdacht nahe, dass vielen Aktivitäten im Bereich des Corporate Citizenship noch keine strategische Planung im Sinne einer Einbindung in die Unternehmensstrategie zugrunde liegt und als lediglich legitimatorische Begründung kaum nachhaltige Wirkungen entfalten kann.

Der anhaltende Boom der Debatte zeigt jedoch, dass jenseits von Versuchen CC-Aktivitäten messbar zu machen und in eine unternehmerische Sozialberichterstattung zu integrieren, noch andere Gründe existieren, die für ein gesellschaftliches und soziales Engagement sprechen. Erfolgspotenziale von Corporate Citizenship liegen dort, wo sich Corporate-Citizenship-Aktivitäten als Lernfelder mit Win-win Charakter darstellen. Daher wird an dieser Stelle näher auf *intersektorale strategische Alli-*

⁵⁷ Skalare Größen sind durch Zahlenwert und Einheit vollständig bestimmt, wie z.B. die Währung (1 €).

⁵⁸ Code als spezielle systemeigene Sprache ausdifferenzierter Subsysteme (Wirtschaftssystem, Rechtssystem, Wissenschaftssystem) – vgl. hierzu z.B. Willke, H. (2000): Systemtheorie I: Grundlagen. Stuttgart, S. 63

anzen⁵⁹ als Lernfelder für die an Corporate-Citizenship-Projekten beteiligten Akteure⁶⁰ eingegangen. Zunächst wird im Folgenden skizziert, wie sich Beziehungen⁶¹ von Unternehmen im Rahmen von Corporate Citizenship anhand der Ansätze von Habisch und Austin gestalten. Im Anschluss werden konkrete Win-win-Potentiale von intersektoralen Allianzen dargelegt. Kooperationen mit Problemlösungspotenzial finden schon seit langem im Bereich der Wirtschaft statt, dazu wird ein kurzer Überblick gegeben. Am Ende dieses Abschnittes folgt ein kurzer Querverweis auf *Corporate Social Innovation* (CSI).

1. Entwicklungsschritte des Corporate Citizen

Unternehmen werden weder per Ritterschlag zum Corporate Citizen, noch durch die Herausgabe ausgefeilter Nachhaltigkeits- und Sozialberichte; vielmehr durchlaufen sie eine Entwicklung hin zum bürgerschaftlich engagierten Unternehmen: Habisch⁶² (2003) schlägt dazu ein Phasenmodell in drei Schritten vor. Dieses Phasenmodell des Corporate Citizenship bezieht viele mögliche Formen des Engagements mit ein und verweist auf die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich bzw. mit Institutionen und Organisationen aus dem sog. *Dritten Sektor*⁶³. Im Modell geschieht dies über den Entwicklungsdreischritt: Sponsor – Partner – Bürger.

Auf der ersten Entwicklungsebene fungiert das Unternehmen als Sponsor. Dabei teilt das Unternehmen einem oder mehreren Adressaten seine Bereitschaft zum Engagement meist auf der Basis von Sach- oder Geldspenden mit – entsprechende Vereinbarungen für meist punktuelle Unterstützung werden getroffen. In einem zweiten Schritt stellt sich das Unternehmen als Partner dar. Gemeinsam mit anderen Organisationen entwickelt es konkrete Lösungsmodelle für gemeinsame Problemlagen. In diesem Schritt bilden sich bereits Ansätze von „sozialem Kapital“⁶⁴ – Strukturen dezentraler Problemlösungs- und Selbstorganisationskompetenz, die komplementär zu staatlichem Ordnungshandeln wirken (vgl. Putnam 2001). In einem letzten und dritten Schritt reift das Unternehmen (nicht notwendigerweise und oft mit zeitlicher Verzögerung) zum „gesellschaftlichen Bürger“ oder auch *Corporate Citizen* heran.

⁵⁹ Begriff ist angelehnt an den am./ engl. Begriff der „strategic alliances“. *Intersektoral* bezieht sich auf den übergreifenden Charakter (Profit- / Non-Profit).

⁶⁰ I.d.R. Unternehmen und Non-Profit-Organisationen aber auch kommunale Behörden und Einrichtungen können beteiligt sein.

⁶¹ Oder auch Stakeholder-Beziehungen (Umgang mit/ Beziehung zu Anspruchsgruppen von Unternehmen)

⁶² Prof. Dr. André Habisch ist Leiter des „CCC – Center for Corporate Citizenship“ www.corporatecitizen.de

⁶³ Organisationen, die weder dem staatlichen noch dem marktwirtschaftlichen Sektor angehören.

⁶⁴ Vgl. zu diesem Begriff den Aufsatz: Braun, S. „Soziales Kapital, sozialer Zusammenhalt und soziale Ungleichheit“ in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Jahrgang 2002; Ausgabe B 29-30

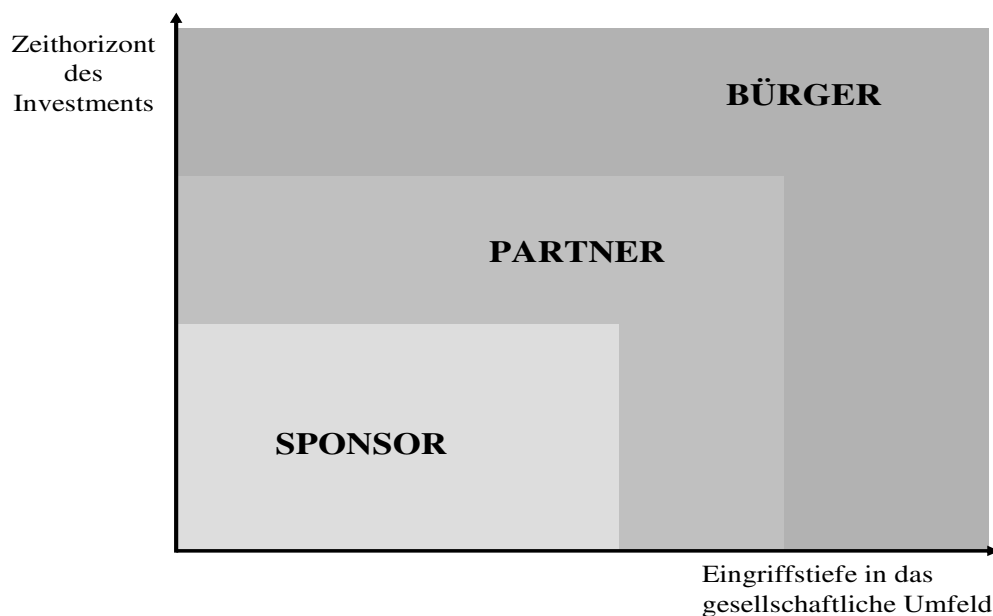


Abb. 1: Corporate Citizenship-Dreischritt nach Habisch⁶⁵

Indikatoren hierfür sind das Wirksamwerden des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements für nachhaltige und gesamtgesellschaftliche Strukturveränderungen sowie die Tatsache, dass CC nicht nur eine Summe von Einzelaktivitäten ist, sondern in der Gesamtstrategie des Unternehmens aufgegangen bzw. implementiert ist. Unternehmen, die im letzten Schritt den Status des Corporate Citizen erreichen, beschreibt Habisch als Akteure, die durch ihr aktives Handeln bemüht sind „...Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit [...] aufzubauen, um mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGO's, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen.“ (Habisch 2003, S. 58).

Corporate Citizenship ist also keinesfalls allein durch ein kennzahlengestütztes Managementinstrumentarium beschreibbar, sondern besteht im Kern aus dem Aufbau von bereichsübergreifenden Kooperationen und Partnerschaften zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen und den daraus resultierenden Synergien, resp. Win-win-Potenzialen. Die Effekte erschöpfen sich dabei keineswegs ausschließlich in der Lösung von Problemen aus dem Bereich des Gemeinwesens (diese können vielmehr Anlass, Auslöser und auch Ziel solcher Kooperationen sein), sondern ermöglichen *wechselseitige Lernprozesse* der beteiligten Organisationen. Austin⁶⁶ (2000) hat als Ergebnis mehrerer Studien auf die entscheidenden Aspekte bereichsübergreifender Kooperationen hingewiesen. Dabei legt Austin bei seinem Modell den Fokus explizit auf die Beziehungsgestaltung zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen als Ausdruck der Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung.

⁶⁵ Quelle: Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship, Berlin, S. 80

⁶⁶ James E. Austin ist Inhaber der John G. McLean Professur für Business Administration an der Harvard University Graduate School of Business Administration und Vorsitzender der Harvard Business School Initiative on Social Enterprise.

2. Drei Stufen von sektorenübergreifenden Kooperationen

Austin (2000) konzentriert sich bei seiner Analyse der Citizenship-Aktivitäten von Unternehmen auf sog. „*cross sector collaborations*“, also strategische Allianzen („*strategic alliances*“) zwischen Unternehmungen und Organisationen des Dritten Sektors. Er entwickelt drei Stufen, innerhalb welcher sich die Zusammenarbeit zwischen Organisationen aus den verschiedenen Bereichen (Sektoren) vollziehen⁶⁷.

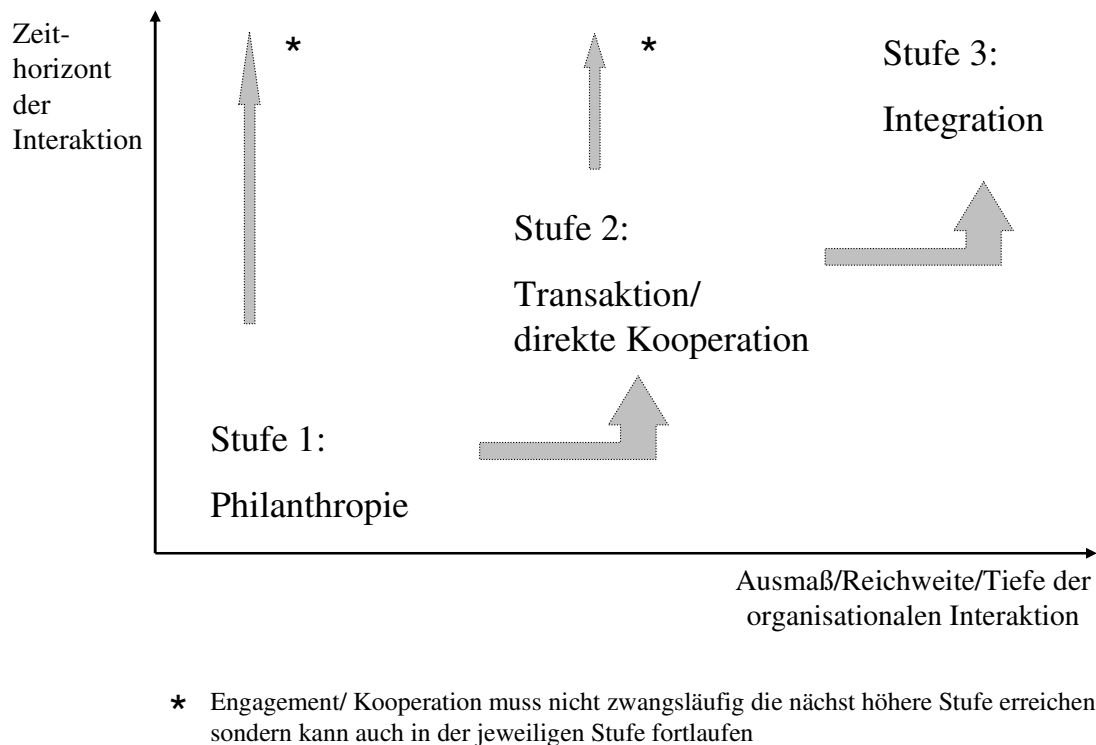


Abb. 2: Drei Stufen sektorenübergreifender Kooperationen nach Austin⁶⁸

In der ersten Stufe, der „*philanthropic stage*“, bewegt sich das Niveau der Kooperation zwischen Unternehmen und NPO auf der Ebene von Spender und Spendenempfänger. Die Situation ist bestimmt durch wohlütiges Geben und Nehmen. Möglicherweise sind die Spenden für die Empfängerorganisation von einiger Bedeutung, die Beziehung gestaltet sich ansonsten für beide Parteien wirtschaftlich unkritisch (vgl. Austin 2000, S. 20), denn es handelt sich hier zunächst um eine einmalige, überschaubare und wirtschaftlich klar umrissene Interaktion, die i.d.R. keine weiteren Folgekosten für eine der beiden Parteien mit sich bringt. Dies bedeutet aber auch, dass auf dieser Stufe die Partner lediglich auf einem relativ niedrigen Niveau profitieren: die NPO erhöht ihr Spendenaufkommen (Finanz- oder Sachspenden) – das

⁶⁷ Austin beschreibt diesen Prozess der Allianzbildung beispielhaft u.a. an dem Unternehmen Timberland und der NPO City Year (www.cityyear.org/about/timberland.cfm).

⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Austin, James E. (2000): *The Collaboration Challenge*, S.20-29.

Unternehmen gewinnt an Reputation als Förderer des Gemeinwesens. Insofern ist die Beziehung auf der einen Seite gekennzeichnet von „Dankbarkeit“ und auf der anderen Seite von „Wohltätigkeit“. Austin (2000) spricht an dieser Stelle vom „*gratefulness syndrom*“ und vom „*charity syndrome*“. Der Modus der Zusammenarbeit bleibt aber auf minimale Interaktion und Kommunikation beschränkt. Austin beschreibt diese Art von Beziehung plakativ wie folgt: Spendenanfrage (kalte Akquise) – Reaktion/Antwort – Spende – Dankeschön. Ein solches Engagement kann unter Umständen von lang anhaltender Dauer sein, aber auch in die nächste Stufe der Kooperation übergehen.

In der zweiten Stufe sektorenübergreifender Kooperation „*transactional stage*“⁶⁹ findet ein Austausch von Ressourcen der beteiligten Organisationen statt. Dies geschieht in Form von gemeinsamen Aktivitäten wie z.B. beim *Cause-Related-Marketing* (kurz: CRM)⁷⁰ Zu dieser Stufe gehören auch „event sponsorings“ oder das Bereitstellen von Servicedienstleistungen durch das Unternehmen. Das Engagement der Partner zeichnet sich durch verstärkte Aktivitäten und einen Wertefluss in beide Richtungen aus (vgl. Austin 2000, S. 22). Denn bei gemeinsamen Begegnungen der Projektpartner, z.B. im Rahmen von Projektvorbereitungen, müssen sich diese auf eine gemeinsame Vorgehensweise, gemeinsame Ziele usw. verständigen. Hier treten zeitweise unterschiedliche Vorstellungen, begründet durch die jeweilige Organisationskultur oder durch den unterschiedlichen Sinn und Zweck der jeweiligen Organisation, zu Tage. Die vorhandenen Werte müssen in Bezug auf gemeinsame Projektziele miteinander geklärt, verhandelt und aufeinander abgestimmt werden und stellen bereits hier ein gemeinsames Lernfeld dar. Durch gegenseitige Übereinkünfte und Abmachungen, die ein konkretes Projekt betreffen, wird die strategische Annäherung bzw. Passung der Partner enger. Die Komplexität der Kooperation beginnt zu wachsen, die Art und das Ausmaß der erbrachten Leistungen, der erlangten Vorteile für beide Partner und des Vorteils für das Gemeinwohl weiten sich aus.

In der dritten Stufe „*integration*“ sind Absichten, Missionen und Aktivitäten der Partner vermehrt geprägt durch kollektives Handeln und verstärkter organisationaler Integration. Ausmaß und Formen des Ressourcenaustausches wachsen an und gemeinsame Aktivitäten erweitern sich fortlaufend. Der Austausch von Ressourcen ist hier vergleichbar mit dem innerhalb eines sog. „*joint venture*“⁷¹: Geld, Zeit, Personal und Know-how sind hierbei entscheidende Ressourcen, die zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles eingebracht werden. Dieser Vorgang ähnelt dem aus der Wirt-

⁶⁹ Transaktion bzw. direkte Kooperation

⁷⁰ Ein Beispiel für CRM aus Deutschland, wäre beispielsweise die Regenwaldkampagne der Krombacher Brauerei. Vgl. z.B. dazu: Fischer, O.: „Krombacher profitiert von Regenwald Projekt“. In: Financial Times Deutschland 113, 14.06.02, 6. Reich, I.: „Krombacher hegt und pflegt das Markenimage“. In: Handelsblatt 92, 14.05.03, R3.

⁷¹ Austin weist als Vergleich explizit auf diese Kooperationsform zw. Profit-Organisationen hin (vgl. hierzu Austin 2000, S.26).

schaft bekannten „joint venture“ in welchem zwei Unternehmen eine neue Geschäftseinheit und entsprechende Kooperationsstrukturen (vgl. Segil 1998, S.35) herausbilden. Um die wachsende Komplexität der Beziehungen untereinander zu managen werden Prozesse und Abläufe eingerichtet, die letztendlich zu einer Institutionalisierung der Zusammenarbeit führen. Die beidseitigen Verpflichtungen und verbindlichen Vereinbarungen gewinnen ausreichend Stärke und sind in der Lage auch etwaigen Erschütterungen⁷² zu widerstehen.

Austin zeichnet hier den idealtypischen Verlauf eines Annäherungsprozesses von Organisationen mit unterschiedlicher Ausrichtung aus unterschiedlichen Kontexten, respektive Systemen in drei Stufen nach. Wie eingangs bereits beschrieben findet sich ein in seiner Grundlogik ähnliches Modell bei Habisch, in welchem der Prozess der Entwicklung von Unternehmen hin zu Corporate Citizens, wie oben beschrieben, skizziert wird. Austin fokussiert dabei mehr die Synergieeffekte und Handlungsstrategien bereichsübergreifender Allianzen, während Habisch im Kern den Nutzen unternehmerischen Engagements für gesamtgesellschaftliche Belange herausarbeitet, dennoch zeigen sich neben einer Drei-Stufen-Logik andere bedeutende Parallelen. Dies wird zum einen in der bei beiden Autoren postulierten ersten Stufe von gemeinwohlorientierten Aktivitäten, dem Spenden und Sponsoring deutlich als auch in den beiden nachfolgenden Stufen. Partnerschaften zwischen Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors – bei Habisch aus Unternehmenssicht Schritt 2: auf dem Wege zum Corporate Citizen – bewegen sich auf einem Niveau, welches mit der Stufe 2 von Austin vergleichbar ist. Hier werden Instrumente wie betriebliche Freiwilligenprogramme (*Corporate Volunteering*), regionales Bürgerengagement und „Partnerschaften mit kulturellen, sozialen, ökologischen und Bildungseinrichtungen bzw. –gruppen: eben bereichsübergreifende Kooperationen aller Art.“ (Habisch 2003, S.81) wirksam. Mit der Stufe der Integration, ist bei Austin eine bereichsübergreifende Kooperation im Wesentlichen gekennzeichnet durch eine weitgehende Festigung der Austauschbeziehung z.B. durch Gründung einer gemeinsamen Stiftung der Kooperationspartner. Habisch sieht den letzten Schritt zum Corporate Citizen, also zum Unternehmen als Bürger, dann vollzogen, wenn sich aufgrund von gemeinwohlorientierten Aktivitäten gesellschaftliche Strukturveränderungen⁷³ ergeben haben.

⁷² Austin beschreibt dazu in einer Fallstudie eine kritische Situation, die sich 1995 durch einen Kurseinbruch der Timberland Aktien ereignet hat (vgl. hierzu Austin 2000, S.27-29).

⁷³ Habisch nennt hier die Umgestaltung gesellschaftlicher Institutionen, Umformulierung oder Neugestaltung von Gesetzen, staatlichen Regulierungen, internationalen Verträgen oder Kodizes int. Organisationen. Ebenso nennt er die Gründung von Bündnissen zw. Unternehmen, Verbänden, NGOs und Politik.

Beide Autoren betonen die strategische⁷⁴ Komponente von gemeinwohlorientierten Aktivitäten; d.h. die gemeinwohlorientierten Aktivitäten bzw. das konkrete Engagement von Unternehmen werden nicht ausschließlich situativ ausgelöst, sondern sind eingebunden in die Gesamtstrategie der jeweiligen Organisation und folgen ausgearbeiteten Zielen, die mit anderen Zielen der Organisation kompatibel sind. Eine CC-Strategie ist vom Charakter her in die Zukunft gerichtet und beinhaltet Planungen für zukünftige Möglichkeiten (vgl. Segil 1998, S.26). Dies könnten in Zusammenarbeit zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen z.B. die Verbesserung und Erhaltung von regionaler oder überregionaler Lebensqualität durch soziale und/oder ökologische Projekte sein. Mit der Schaffung, Gründung oder Neubildung von Organisationen als Resultat von Kooperationen bereichsübergreifender Natur, wird der zeitliche Horizont in beiden Ansätzen in Richtung Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit eingestellt. Es wird deutlich: Gemeinwohlorientierte Aktivitäten die von ihrer Qualität her strategisch, langfristig und nachhaltig zur Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme beitragen, finden im Rahmen von sektorenübergreifenden Kooperationen bzw. Allianzen statt, die Organisationen des Profit-, wie des Non-Profit-Bereiches miteinander eingehen. Diese Kooperationen stellen dabei ein Lernfeld für die beteiligten Organisationen dar, das das Potential beinhaltet, auch langfristige Synergien zu erzeugen.

3. *Intersektorale Allianzen – Erschließung von Lernfeldern mit Win-Win-Potenzialen*

Unternehmen und Non-Profit-Organisationen profitieren gleichermaßen von Kooperationen („Win-win-Situation“). Lernfelder für die NPOs liegen vor allem im Bereich der Effizienzsteigerung: Management- und Planungs-Know-how der Unternehmen (z.B. im Bereich der Projektarbeit) sind für die Entwicklung der NPOs i.d.R. von Nutzen. Ebenso tragen der Transfer von Geldern und Personal seitens der Unternehmen dazu bei, die Servicepalette einer sozialen Einrichtung sinnvoll zu verbessern und zu erweitern. Mit Unterstützung der Unternehmen ist es ebenso möglich, den Bekanntheitsgrad einer Einrichtung oder Initiative zu steigern und somit deren Reichweite zu vergrößern. Nicht zuletzt birgt eine Kooperation und das Zusammentragen gemeinsamer Ideen das Potenzial für Innovationen im sozialen Bereich. In Kooperationen besteht für die beteiligten Organisationen die Chance, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und Zug um Zug Wissen, finanzielle Ressourcen und auch politische Macht und Einflussnahme im Sinne einer Verbesserung der sozialen Bedingungen in der Gemeinschaft zu entfalten. Durch die aktive Teilnahme von Mitarbei-

74

Der Begriff der Strategie ist der Militärterminologie entlehnt: Eine Strategie ist der Plan zur Ausführung von Operationen, um die günstigste Position zu erreichen, bevor man in ein Gefecht eintritt. Hingegen ist die Taktik die Organisation während eines Gefechts (vgl. dazu auch Segil, L. 1998).

tern an gemeinwohlorientierten Projekten⁷⁵ besteht die Möglichkeit neue bzw. andere Werte, Ideen und Organisationskulturen kennen zu lernen und MitarbeiterInnen sich selbst in neuen Rollen entdecken zu lassen. Solche Erfahrungen können helfen, mit Unterschieden und bestehenden Konflikten innerhalb der eigenen Organisationskultur anders umzugehen. Z.B. lernen Manager bei Kooperationen neue und erweiterte Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf ihre Management und Führungstätigkeit⁷⁶.

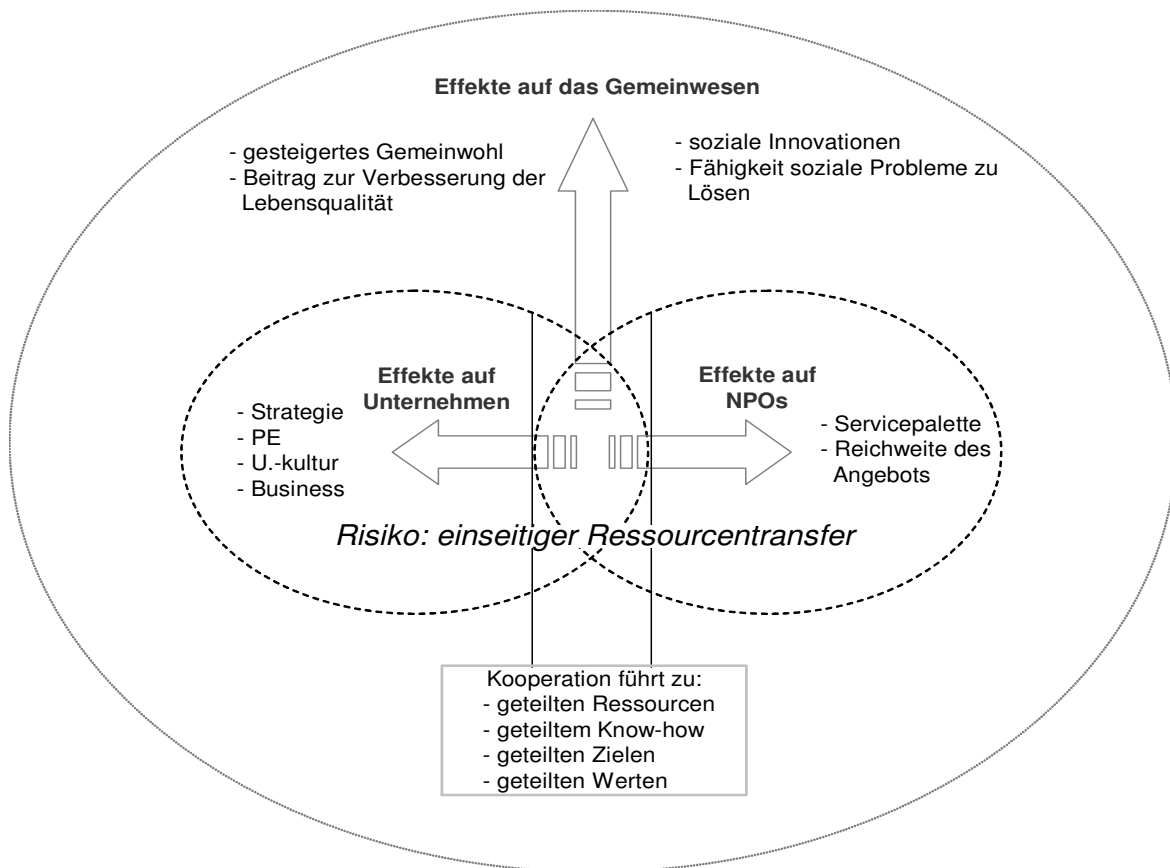


Abb. 3: Win-win-Potenziale intersektoraler strategischer Allianzen⁷⁷

⁷⁵ Als Instrument wäre hier das sog. „Corporate Volunteering“ zu nennen. Das Konzept bisweilen auch etwas prosaisch als „Praktikum im Leben“ bezeichnet, stammt aus den USA, wo das gemeinnützige Unternehmensengagement bereits zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Wirtschaftskultur geworden ist. Richtungweisend: Schubert, Renate / Littman-Wernli, Sabine / Tingler, Philipp (2002): Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern

⁷⁶ Dazu gibt es bereits erprobte Instrumente wie z.B. die Initiative „SeitenWechsel“ (www.seitenwechsel.org) oder das Projekt „Switch – die andere Seite“ (www.muenchen.de/Rathaus/soz/sozplan/switch/154158/index.html) vgl. auch Mutz, Gerd/ Korfmaier, Susanne (2000): Das Projekt Switch. Ein ‘take off’ für bürgerschaftliches Engagement. Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen. Forschungsbericht an die Siemens AG. München.

⁷⁷ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Ausführungen Austins (2000)

Corporate Citizenship erscheint unter dem Blickwinkel intersektoraler Allianzen nicht nur im Licht eines „nice to have“, sondern als ein Konzept, das ein wertvolles Lernfeld für MitarbeiterInnen darstellt und Möglichkeiten zur Personal- und Organisationsentwicklung bietet. Unternehmen wie auch Non-Profit-Einrichtungen können auf vielschichtige Art und Weise von Kooperationen profitieren: Das Engagement von Unternehmen in gemeinwohlorientierten Projekten – vorausgesetzt es findet eine entsprechende Kommunikation über die Unternehmensgrenzen hinaus statt - fördert den „guten Ruf“ und schafft Werte über den Substanzwert des Unternehmens hinaus. Es ist im Sinne eines Unternehmens als positiv zu bewerten, wenn mit einer bestimmten Marke nicht nur ein gutes Produkt oder Dienstleistung, sondern auch ein besonderer Ruf, ein besonderes Image - bezogen auf Gemeinwohlorientierung - in Verbindung gebracht wird. Die Wahrnehmung des Unternehmens durch externe Stakeholder hat Auswirkungen: Das Unternehmen steigt in seiner Attraktivität bei vorhandenen sowie bei potentiellen MitarbeiterInnen. 90% der Manager in einer in den USA durchgeführten Umfrage⁷⁸ sind der Ansicht, dass ihre Freiwilligenprogramme bessere Mitarbeiter anziehen.

Das Wissen der MitarbeiterInnen um den Beitrag des eigenen Unternehmens zum Gemeinwohl und die eigene aktive Teilnahme an entsprechenden Programmen und Projekten stärkt das Gefühl der Mitarbeiter einen Dienst an der Gesellschaft (eigene Kommune, Region, bestimmte Gruppen) geleistet zu haben. Gemeinwohlaktivitäten, so Austin (2000), steigern die Mitarbeitermotivation sowie Moral und Stimmung. Loyalität und Zugehörigkeitsgefühl wachsen⁷⁹. An dieser Stelle muss allerdings auch kritisch auf die Frage hingewiesen werden, inwiefern die Ergebnisse bzw. Erkenntnisse aus den USA mit der Situation in Europa bzw. dem deutschsprachigen Raum zu vergleichen ist bzw. ob diese übertragbar sind?

Gemeinschaftsdienste werden zwar in erster Linie unternommen, um einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, sind aber ebenfalls dem Geschäft zuträglich, indem die Reputation des Unternehmens gesteigert wird⁸⁰. Geschäftsaktivitäten können zudem von Verbindungen nach außen profitieren; so können z.B. neue Kundengruppen angesprochen werden (vgl. Porter & Kramer 2002) oder ganz neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnet werden.

Letztendlich kann durch gemeinwohlorientierte, bereichsübergreifende Allianzen und Kooperationen die Strategie eines Unternehmens durch einen wertvollen Faktor

⁷⁸ Ergebnisse dieser Umfrage finden sich bei Wild, Cathleen (1993): Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business, Report No. 1029, Conference Board, New York www.conference-board.org

⁷⁹ In einer Umfrage (n=188) war die Stimmung bei den Mitarbeitern in Unternehmen dreimal besser, welche stark in ihren Gemeinden engagiert waren. Vgl. hierzu: Steckel, R. / Simons, R. (1992): Doing Best by Doing Good: How to Use Public Purpose Partnerships to Boost Profits and Benefit Your Community, New York, S. 25

⁸⁰ Hier spricht Austin von „business generation“ (Austin 2000; S. 13)

ergänzt werden⁸¹. Dienste an der Gesellschaft bzw. Gemeinschaftsdienste helfen dabei, dass sich Corporate Citizenship mehr zu einem integralen Bestandteil und einer zentralen Kraft der Unternehmenskultur entwickelt⁸², denn als zusätzliches Anhängsel oder Zusatzbelastung wahrgenommen zu werden.

Bereichsübergreifende Allianzen zwischen Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich führen dazu, dass sich bei einer länger anhaltenden, kontinuierlichen Zusammenarbeit gemeinsame Werte herausbilden. Diese Werte können die bisher vorhandenen Werte anreichern und das Wertgefüge auf sinnvolle Weise ergänzen. Geteilte Werte, sofern sie stabil sind, helfen in Krisenzeiten bzw. in Zeiten starker Veränderungen der Organisation indem sie eine Orientierung bieten und als „organisationaler Kitt“ wirken (vgl. Bickmann et al. 1999, S.38-50).

Die Integration von CC-Prinzipien in die Unternehmensstrategie, Organisations- und Personalentwicklung lässt sich auf dem Papier relativ leicht dokumentieren. Inwieweit CC-Prinzipien in Unternehmen tatsächlich gelebt werden, darüber entscheiden viel weniger die oberen Führungskräfte oder die MitarbeiterInnen im operativen Bereich sondern das mittlere Management. Abteilungsleiter und Gruppenleiter halten den Schlüssel für erfolgreiches CC in den Händen – und sind meistens die größten Skeptiker, selbst wenn das Top-Management - „die da oben“- CC als neue Strategie verkündet⁸³. Folglich muss eine CC-orientierte Organisationsentwicklung an der „mittlere Ebene“ (hierzu gehören in vielen Fällen auch die Personalvertreter) ansetzen. Dabei gilt es nicht nur das mittlere Management von einer CC-Strategie zu überzeugen, sondern erfahrbar zu machen, dass CC ihren Kerninteressen (motivierte Mitarbeiter, funktionierende und erfolgreiche Teams - und dadurch höhere Effizienz und verbesserte Kennzahlen) entgegen kommt.

Dabei ist die Bildung von Allianzen für den Bereich der Wirtschaft kein gänzlich neues Unterfangen. Bei vielen Unternehmen haben wir es mit erfahrenen Architekten von unterschiedlichsten Kooperationsbeziehungen zu tun. Im Rahmen intrasektoraler Beziehungen – also Kooperationen und Partnerschaften zwischen Wirtschaftsunternehmen - sind allein 11 verschiedene Formen⁸⁴ von Allianzen anzutreffen. Diese lassen sich ebenfalls einer Systematik zuordnen, die zum einen durch das Ausmaß des Risikos und zum anderen durch den Einsatz bzw. das Einbringen von Ressourcen bestimmt ist. Bei den Ressourcen geht es dabei keineswegs nicht nur um solche finan-

⁸¹ Austin nennt dies „strategy enrichment“ (Austin 2000; S. 11).

⁸² Austin bezeichnet diesen Prozess als „culture building“ (Austin 2000, S. 13).

⁸³ Diese Aussage basiert auf eigenen Beobachtungen und Interviewergebnissen im Rahmen des Forschungsprojektes MAVACO.

⁸⁴ Übernahme, Fusion, Joint-venture, Kapitalbeteiligung, F&E-Partnerschaft, Technologietransfer; OEM (Original Equipment Manufacturer), Handelsmarke/ No-names, Lizenzabkommen, Marketing- oder Vertriebskooperation – vgl. hierzu Segal (1998), S. 34-36.

zieller Art, sondern ebenso um Wissen und Know-how (vgl. Segil 1998, S.36). Segil (1998) gibt – gestützt auf konkrete Fallbeispiele - wertvolle Hinweise auf das Gelingen aber auch Misslingen von Allianzen und zeigt entsprechende Punkte auf, die es bei Kooperationsbeziehungen strategischer Art zu beachten gilt. Dabei sind es oft die weichen Faktoren, die Allianzen zum Scheitern bringen oder zum Erfolg führen. Hier spielen die Art der Entscheidungsfindung, des Führungsstils, der Kommunikation, der Einstellung zu Geheimhaltung und Verschwiegenheit und nicht zuletzt Ethik und Werte eine entscheidende Rolle (vgl. Segil 1998, S.103). Ebenso ist es möglich, dass sich Kooperationsbeziehungen weiterentwickeln. Ähnlich dem Modell von Austin können hier Partnerschaften auf verschiedenen Intensitätsniveaus durchlaufen werden. Segil betont allerdings, dass auch Rückläufige Entwicklungen stattfinden. Der Erfolg einer Allianz liegt vor allem in einer gründlichen Unternehmensanalyse und detaillierten Planungen: erst bei der Einbettung einer Kooperationsbeziehung in die gesamte strategische Planung, kann auch von *strategischen Allianzen* die Rede sein. Laut Segil gelten die Mechanismen von Allianzen zwischen Wirtschaftsunternehmen ebenso für Non-Profit-Organisationen.

Wirklich interessant wird CC für die Organisationsentwicklung in Unternehmen jedoch erst dann, wenn sich neue Ideen, Geschäftsmodelle oder Managementformen entwickeln lassen. Corporate Citizenship scheint also weit mehr zu sein als Wohltätigkeit oder klassischer „business case“, wenn Unternehmen und soziale Institutionen gemeinsam den Schritt zu „*corporate social innovation*“ wagen. Dieses Potential von Corporate Citizenship wurde in einigen Untersuchungen nachgewiesen (z.B. Austin 2000, Kanter 2003), und geht damit in seiner Konsequenz noch einen Schritt weiter, indem auch die Rolle der Unternehmen in einer sich globalisierenden Zivilgesellschaft zum Thema wird (vgl. den Beitrag „Innovation durch Verantwortung?“ Kapitel VII in diesem Band).

Innovation und Verantwortung.

Überlegungen zu einem strategischen Rahmenkonzept für soziale Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement in Unternehmen⁸⁵

Thomas Hanke / Wolfgang Stark

Wir leben in einem Zeitalter, in dem globale gesellschaftliche Veränderungen nicht nur außerordentlich schnell, sondern – trotz einer hohen Medienpräsenz im Alltag – oft auch sehr intransparent geschehen. Die Ergebnisse solcher oft nur schwer wahrnehmbarer Veränderungen haben jedoch nicht selten sehr tiefgreifende, langanhaltende und globale Folgen für die nächsten Generationen. Die Wirkungen einer dieser Veränderungen spüren wir bereits heute in vielfältiger Weise: die Entwicklung von nationalen Industriegesellschaften hin zu einer globalen Informations- und Dienstleistungsgesellschaft haben nicht nur in unserer Arbeitswelt, sondern auch in unserem öffentlichen und privaten Alltag tiefgreifende Wirkungen hinterlassen (Giddens 2000). Die Erkenntnis, dass ein Großteil dieser Veränderungen nicht durch politische Prozesse und demokratische Entscheidungsbildung hervorgerufen wird, sondern durch die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen und die Veränderung globaler Märkte führt auch zu neuen Herausforderungen für Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft: nicht nur die Beziehungen zu den „stakeholder-Gruppen“ einzelner Unternehmen müssen neu geregelt werden (Freeman & McVea 2001); von steigender gesellschaftspolitischer und unternehmensstrategischer Relevanz sind auch die Beziehungen *zwischen* den gesellschaftlichen Akteursgruppen (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, zivilgesellschaftliche Initiativen), die neue Ansätze intersektoralen Handelns erfordern.

Weltweit beachtete Wissenschaftler und Politiker wie etwa Anthony Giddens (2000) oder Kofi Annan (2002) schlagen daher seit einigen Jahren vor, über ein neues Verständnis sozialer Verantwortung nachzudenken, in dem auch Wirtschaftsunternehmen eine aktive Schlüsselrolle als „corporate citizen“ bei der aktiven Beachtung unternehmerischer sozialer Verantwortung spielen (Corporate Social Responsibility - CSR).

Die fachliche und öffentliche Diskussion zu dieser Frage und die Aktivitäten vieler großer und überregionaler, aber auch kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland und Europa zeigt, dass es einerseits sehr vielfältige Gründe für unternehmerisches, bürgerschaftliches Engagement gibt, diese Frage aber nur in wenigen Fällen im Unternehmensalltag eine Rolle spielt (vgl. Mutz 2001). In der Praxis der sich en-

⁸⁵ Eine kürzere, englische Fassung dieses Beitrags ist im Journal of Business Ethics 2007 erschienen

gagierenden Unternehmen werden oft einzelne, individuelle Gründe für Unternehmen den Ausschlag geben, sich in dieser Weise gesellschaftlich verantwortlich zu erklären und entsprechend zu handeln. Die wenigen bisher verfügbaren Forschungsergebnisse zeigen daher weitgehende Diskrepanzen: die Motive für das soziale und gesellschaftliche Engagement der Unternehmen sind entweder sehr breit gestreut oder stark fokussiert - und können damit oft auch entsprechend leicht instrumentalisiert werden (vgl. Waddock 2004).

Zahlreiche Ansätze und Konzepte benennen und analysieren die Herausforderungen, die für Unternehmen und Gesellschaft mit der Übernahme und Anerkennung sozialer Verantwortung verbunden sind. Einer der klassischen Ansätze ist das corporate social performance (CSP)-Modell nach Carroll (1979), das die drei Dimensionen soziale Verantwortung (corporate social responsibility), soziale Aktion (corporate social responsiveness) und Engagement für soziale Themen (social issues) miteinander vereint. Dieser Ansatz wurde von Wartick & Cockran (1985) zu einem Modell erweitert, mit dem die Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft auf der Makro- und Mikroebene analysiert werden können. Die zentralen Eckpunkte sind dabei die wirtschaftliche Verantwortung (economic responsibility), die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (public responsibility) und das soziale Engagement eines Unternehmens (social responsiveness). Alle weiteren Konzepte in dieser Debatte folgen – auch im deutschsprachigen Raum – mit entsprechenden Varianten mehr oder weniger einem ähnlichen Diskurs (vgl. Backhaus-Maul & Brühl 2003, Habisch 2003).

Heute haben sich eher die Begriffe CSR (Corporate Social Responsibility) als intern und extern orientierte Verantwortung von Unternehmen (oft als Inhalte eines Leitbilds (code of conduct) oder der „corporate governance“ hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Führungs- und Mitarbeiterleitbild, soziale und ökologische Auswirkung auf die Gesellschaft/den Standort formuliert) und CC (Corporate Citizenship) als das aktive Engagement eines Unternehmens für soziale, kulturelle oder ökologische Belange des Gemeinwohls durchgesetzt. Sie heben zwar die vor allem in den Sozialwissenschaften immer wieder beklagte Begriffsverwirrung nicht auf (vgl. die Beiträge von Bluszczy&Stark (Kapitel II), Hartel (Kapitel IV) und Hafner (Kapitel IV) in diesem Buch), bieten jedoch auf der gesellschafts- und unternehmenspolitischen Diskussion die Folie für die Frage nach der strategischen Einbettung und dem Innovationspotential von sozialer Verantwortung und bürgerschaftlichem Engagement in Organisationen.

Aktuelle Forschungsansätze beschäftigen sich daher nicht mehr nur mit der Frage, mit welchen Begründungen sich Unternehmen oder andere Organisationen in welchen Bereichen sozialer Verantwortung wie engagieren (Hanke & Stark 2005), sondern damit, welche Strategien für die Einführung und Umsetzung der Idee sozialer Verantwortung von Unternehmen entwickelt werden können, welche passenden In-

strumente für CC/CSR eingesetzt und wie den damit verbundenen Herausforderungen begegnet werden könnte. Auch in vielen Branchen weitgehend umgesetzten „EFQM-Modell for Business Excellence“ (oder ähnlichen Modellen) spielen Faktoren gesellschaftlicher Verantwortung eine tragende strategische Rolle⁸⁶. Bei der Beschäftigung mit diesen Modellen und ihrer praktischen Umsetzungen fällt jedoch auf, dass viele Unternehmen und Branchen zwar der Frage gesellschaftlicher Verantwortung und auch gesellschaftlichem Engagement prinzipiell offen gegenüber stehen, jedoch vergleichsweise hilflos mit der konkreten strategischen Einbettung oder einer nachhaltigen praktischen Umsetzung umgehen (vgl. Roome & Jonker 2005).

Für die Entwicklung unterschiedlicher Strategien einer aktiven CSR – d.h. wie kann ein Unternehmen im Sinne eines guten oder verantwortlichen Bürgers (Corporate Citizen) in der Gesellschaft handeln – soll daher hier ein konzeptioneller Rahmen entworfen und zur Diskussion gestellt werden. Zu diesem Zwecke richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Beziehung der unterschiedlichen strategischen Ebenen, die hier zu beachten sind: die Unternehmenskultur, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und ihre Beziehung zum gesellschaftlichen Umfeld (Zivilgesellschaft).

1. Was bringt Unternehmen dazu, sich sozial zu engagieren?

Zu dieser Frage gibt es bereits eine Reihe von Studien, die die Gründe, weshalb sich Unternehmen in sozialen, ökologischen und kulturellen Feldern engagieren, untersucht haben. Die Ergebnisse sind recht unterschiedlich:

Das deutsche FORSA-Institut hat sich vor allem mit der Frage beschäftigt, warum und wie sich Unternehmen gesellschaftlich engagieren in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen (FORSA 2005): die Ergebnisse zeigen, dass die externe Reputation des Unternehmens wie auch das persönliche Engagement der Manager als wesentliche Treiber für CSR-Engagement von einerseits sehr kleinen Firmen und andererseits großen Firmen (mehr als 15.000 MitarbeiterInnen) angesehen werden kann. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie können wir annehmen, dass bürgerschaftliches Engagement in sehr kleinen und sehr großen Unternehmen stark mit dem persönlichen Interesse und Engagement von Eigentümern (kleine Unternehmen) und/oder Vorstandsvorsitzenden/Geschäftsführern (große Unternehmen) zusammen hängt.

Andere Umfragen zum gesellschaftlichen und sozialen Engagement von mittelständischen Betrieben zeigen, wo und warum sich KMUs engagieren: Persönlich ethische Gründe oder Motive und Engagement auf freiwilliger Basis werden hier am

⁸⁶ „Gesellschaftliche Verantwortung“ ist eines von neun Hauptkriterien des Business-Excellence Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM), nach dem heute viele wirtschaftliche Unternehmen und Organisationen des öffentlichen oder Non-Profit-Sektors bewertet werden.

häufigsten (58% aller Nennungen) angegeben (Observatory of European SMEs, 2002). Dabei ist es bemerkenswert, dass die Motivation zum gesellschaftlichen Engagement kaum von vorformulierten „Ethik-Leitbildern“ oder gesellschaftlichem Druck beeinflusst wird: sie stehen nach den Ergebnissen dieser Umfrage auf dem letzten resp. vorletzten Rang.

Die Zahl der KMUs, die sich gesellschaftlichen und sozialen Fragen in ihrer Region verpflichtet fühlen, ist dagegen erstaunlich hoch (DTI/British Chambers of Commerce/Institute of Directors and AccountAbility 2006): neun von zehn mittelständische Firmen geben an, dass sich Firmen dieser Größe eindeutig ihrer sozialen und umweltbezogenen Verantwortung stellen sollten. 2/3 aller befragten Unternehmen sind überzeugt, dass gesellschaftliche Verantwortung eine wichtige Grundlage für Erfolg im Geschäftsleben darstellt; allerdings verneinen auch 25% diese Aussage. Bei den Firmen mit mehr als 100 Mitarbeitern glauben 81%, dass eine aktive CSR-Politik und bürgerschaftliches Engagement den Erfolg des Unternehmens befördern. 91% aller befragten mittelständischen Unternehmen würden ihre Tätigkeit als sozial verantwortlich und umweltfreundlich bezeichnen; ein sogar noch größerer Prozentsatz gibt in dieser englischen Untersuchung an, dass in ihrer Organisation Geschäftsprozesse sozial verantwortlich beschrieben sind.

Schlüsselmotivationen für unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement sind demnach im Wesentlichen (1) das persönliche Interesse von Managern und Unternehmern an einer vorbildlichen und gemeinwohlorientierten Geschäftspraxis, (2) die Anerkennung und Wertschätzung moralischen Handelns in der Geschäftswelt, und (3) das Bedürfnis, dem lokalen und/oder gesellschaftlichen Umfeld etwas zurück zu geben. Dazu kommt (4) für viele an Engagement-Projekten Beteiligte das Gefühl der Sinnhaftigkeit ihres beruflichen Tuns.

Die genannten Treiber für CSR-Engagement beziehen sich dabei nicht nur auf vereinzelte und/oder im Aufbau befindliche Engagements, sondern ebenso für ein zukunftsorientiertes Engagement mit Blick auf langfristige intersektorale Partnerschaften. Unternehmen wissen dabei sehr wohl, dass sich ein solches Handeln meist positiv auf das Image bzw. die Reputation des Unternehmens auswirkt.

Dabei handelt es sich immer um ein Wechselspiel zwischen Auslösern (Treibern) und Ergebnissen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen: Obgleich der Wert eines verbesserten Selbst- und Fremdbilds oder eines hohen gesellschaftlichen Ansehens als wichtiger Treiber einzustufen ist, so ist dies in der Praxis wohl eher ein *Ergebnis* des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements als ein plausibler Auslöser des unternehmerischen Handelns⁸⁷. Ähnlich lassen sich auch die Vorteile durch Netzwerkbildung zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Sekto-

⁸⁷ Dies besonders vor dem Hintergrund, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen sich nicht dem Votum externer Shareholder aussetzen müssen.

ren betrachten: sie liefern sowohl einen entscheidenden Anstoß für unternehmerisches Engagement; ebenso profitieren sie von den daraus resultierenden Mehrwerten.

2. *Diskursebenen strategischer Verankerung von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*

Die strategische Verankerung von Corporate Social Responsibility im Unternehmen wird häufig – gerade von Unternehmen, denen die Verbindung zwischen erfolgreicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Verantwortung gelingt – als eine andere, innovative Art des wirtschaftlichen Handelns bezeichnet (Roome & Jonker 2005), die auf die Herausforderungen des globalen Wandels und die notwendige Veränderung der Beziehungen zwischen den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren reagiert: benötigt werden dazu daher nicht nur strategische Vorstellungen und Ziele im Sinne unternehmenspolitischer Leitbilder, sondern auch die unternehmensinterne Planung, Umsetzung und Evaluation und die entsprechende Kommunikation nach innen und aussen. Kurz: es geht um einen tiefgreifenden organisationalen Wandel und um die Gestaltung veränderter Beziehungen zu den unternehmensrelevanten Stakeholdern. Berücksichtigt man die Chancen und Risiken organisationalen Wandels, so muß die Herausforderung, gesellschaftliche Verantwortung als elementaren und auch aktiven Part einer Unternehmensstrategie zu verankern (Corporate Citizenship), auf den folgenden verschiedenen Ebenen diskutiert werden:

Unternehmenskultur: Allgemein formuliert liefert die Unternehmenskultur eine Atmosphäre und einen Rahmen für die geteilten und tief in der Organisation verankerten Grundannahmen und Werte (vgl. Schein 1995).

CSR als Teil der Unternehmenskultur zu begreifen, ist ein wichtiger Schritt, um die Grundannahmen und Wertevorstellungen einer Organisation weiter zu entwickeln – und somit die Unternehmenskultur selbst. Eine CSR-orientierte Unternehmenskultur ermutigt die Mitglieder einer Organisation, sich im Rahmen von Corporate-Citizenship -Initiativen und –Projekten zu engagieren und diese Haltung gegenüber Stakeholdern authentisch zu vertreten. In diesem Sinne agieren Unternehmen nicht nur abstrakt strukturell im Sinne von „Corporate Citizens“; sie schaffen durch das Handeln ihrer Mitglieder eine veränderte und nachhaltige Beziehung zu relevanten Stakeholdern. Dadurch können sie gleichzeitig ihre internen Prozesse, Strukturen und ihre Organisationskultur verbessern.

Innovationsprozesse: Eine auf der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung basierende Unternehmenskultur kann zu nachhaltigen internen und externen Lernprozessen führen. Erhalten an Corporate-Citizenship-Projekten beteiligte Mitarbeiter die Gelegenheit, Ihre Erfahrungen in ihren täglichen Arbeitsalltag zu transferieren und zu reflektieren, dann führt Corporate Citizenship zu Lernprozessen und damit potentiellen Innovationsprozessen innerhalb und außerhalb der Organisation. Diese Lern-

prozesse sind getrieben durch eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur (Empowerment), die nicht nur zu einer Weiterentwicklung von sozialen bzw. Schlüsselkompetenzen bei den beteiligten MitarbeiterInnen führt, sondern auch neue – innovative – Impulse sowohl in das Unternehmen als auch in die Gesellschaft tragen kann.

Insbesondere durch die Verbindung sozialer Themen und unternehmerischer Ansätze können soziale Erfindungen im Sinne des „social entrepreneurship“ (vgl. Heuser 2002) entstehen. Corporate Social Innovation wird hier ermöglicht durch die Bildung überbetrieblicher gesellschaftlicher Innovationsnetzwerke und dem Aufbau und der Pflege innovativer Milieus (vgl. Marinova & Phillimore 2003).

Unternehmen als Teil der Zivilgesellschaft: Unter der Annahme einer sich verändernden Rolle von Wirtschaftsunternehmen in modernen Gesellschaften führen neue Settings für gemeinsame gesellschaftliche Lernprozesse zunehmend zu neuen und innovativen Formen des sozialen Miteinanders und zu sozialer Innovation. Der Begriff der ‘corporate social innovation’ (Kanter, 1999) bekommt vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte um Corporate Citizenship eine wichtige Bedeutung: Moderne Organisationen – das lehren die Prozesse der Globalisierung - können es sich heute nicht mehr leisten, nur aus Ihrer Vergangenheit zu lernen. Organisationen müssen heute bereits zukünftige gesellschaftliche Trends erkennen und daraus sowohl geschäftliche als auch gesellschaftliche Mehrwerte zu schaffen (Senge et al. 2004). Eine CSR-orientierte Unternehmenskultur und soziale Innovation durch Corporate Citizenship kann diese Herausforderungen aktiv aufgreifen und drei, früher oft als widersprüchlich bezeichnete Prozesse in Einklang bringen: Wirtschaftlicher Erfolg, Prozesse ökologischer Nachhaltigkeit sowie die Prinzipien von Gleichberechtigung und Selbstverantwortung führen zu einem Dreieck wertorientierter Ziele (triple-bottom-line) und darauf basierender globaler Handlungsnetzwerke zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft (Berthoin Antal & Sobczak 2004; Waddell 2003).

Oft genug jedoch führt die Umsetzung des Konzepts in der Praxis zu mehr Intransparenz: Norman und MacDonald (2003) beispielsweise stellen in ihrer Untersuchung zur Bilanz von “Triple Bottom Line” – Ansätzen kritisch fest, dass die Rhetorik entsprechender Berichte (sustainability reports, social responsibility reports) häufig irreführend und positiv gefärbt ist und das Konzept der „sozialen Verantwortung“ eher schwächen: Wenn ein geschöntes Reporting den Blick auf die eigentliche Leistung vernebelt, führt dies langfristig zur Vermeidung eines wirklich effektiven gesellschaftlichen, sozialen und umweltorientierten Engagements von Unternehmen.

3. *Legitimation und Sinnstiftung*

Weick (1995) und Weick & Westley (2003) formulieren im Rahmen ihres organisationspsychologischen Konzeptes die Annahme, dass jegliches strategische Verhalten

in Organisationen entweder dazu dient, Handeln zu legitimieren oder aus einer organisationalen Handlung heraus Sinn zu stiften. Auch bei den Ansätzen von Unternehmen, soziale Verantwortung als Teil der Unternehmensstrategie zu integrieren, gibt es empirische Hinweise, die diese theoretische Annahme bestätigen (vgl. Cramer & van der Heijden 2005). In der Organisationspraxis werden diese beiden (analytisch getrennten) Handlungsoptionen meist gemeinsam – im (seltenen) Idealfall ausbalanciert – auftreten.

Analysekategorien

Legitimation: Es ist eine weit verbreitete und tief verwurzelte Annahme, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in erster Linie dazu dient, das Ansehen des Unternehmens gegenüber Stakeholdern zu erhöhen und auch entsprechende gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. Mit andern Worten: Unternehmen sehen sich als ‚guter Bürger‘ gezwungen, sich auf Basis ungeschriebener Gesetze, Normen und Erwartungen gegenüber der Gesellschaft zu verantworten und zu legitimieren und entsprechende Verbindlichkeiten einzugehen. Die massiv steigende Zahl von Nachhaltigkeitsberichten der letzten Jahre und die ihnen oft innen wohnende Rhetorik stützen diese Annahme weit gehend. Coupland (2005) untersuchte in diesem Zusammenhang verschiedene CSR-Selbstdarstellungen von Unternehmen und fand, dass alle unternehmensspezifischen CSR-Konstrukte rhetorisch überzeugend plausibel dargestellt waren. Sie fand sich wiederholende Argumentationsmuster, in denen sich Unternehmen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung allgemein oder auch kontextspezifisch legitimieren.

Für unser Rahmenkonzept ist jedoch auch die andere Annahme von Weick et al. (2005) wichtig: die Treiber für bürgerschaftliches Engagement in Unternehmen stiften auch Sinn für das beteiligte Management und die involvierten Mitarbeiter: und dieser wirkt sich grundlegend auf die Unternehmenskultur aus.

Sinnstiftung: Weick (1995; sowie Weick et al. (2005)) erklärt das Konzept der Sinnstiftung mit der *permanenten retrospektiven Konstruktion plausibler Abbilder vergangenen Handelns zum Zweck der Rationalisierung des Handelns und Sicherstellung einer gewissen Erwartbarkeit*. Durch Sinnstiftung entsteht Bedeutung; Sinnstiftung formt und beschränkt Identität und Handeln (Mills 2003, S. 35). Sinnstiftung organisiert außerdem durch Kommunikation: Gioia und Chittipeddi (1991) betonen die Rolle von Meinungsführerschaften und deren Top-down-Kommunikation an ausgewählte Zielgruppen beim Prozess des „sense making“. Wright's (2004) Konzeption des „Szenariodenkens“ als Sinnstiftung dient dazu, die Strategieentwicklung in Organisationen zu verbessern. Strategieentwicklung wird hier als induktiver Akt der Sinnstiftung „an den Rändern einer Organisation“ begriffen, im Gegensatz zu den eher deduktiven Auffassungen von Strategieentwicklung in zentralen Einheiten

von Unternehmen. Ericson (2001) sowie Hill & Levenhagen (1995) beschreiben zudem den Prozess einer gezielten Einflussnahme auf sinnstiftende Prozesse. In diesem Prozess des sogenannten *Sensegiving* suchen Manager nach Unterstützung für ihre Realitätskonstruktionen, die ihrerseits selbst Ergebnis eines Sinnstiftungsprozesses sind. Denn nach Wright (2004) etabliert ein Manager eine Vision als Repräsentation eines initialen Aktes der Sinnstiftung. Diese wird dann an die Organisationsmitglieder kommuniziert, die ihrerseits durch Beschäftigung mit der Vision sinnstiftend tätig werden. Die Rolle von individuellen Werten, Emotionen, Identitäten und wohlgemeinten Einflüssen auf die Strategieentwicklung ist bislang jedoch noch nicht umfangreich untersucht worden (Knights & Morgan, 1991; Watson, 2003).

Betrachtet man etwa die Funktion organisationaler Neuordnung und Integration durch die Aushandlungsprozesse zwischen verschiedenen Stakeholder-Erwartungen (z.B. Management, Mitarbeiter, Betriebsrat) und intersektoralen Interaktionen (business, government, community), dann ist der Prozess der Sinnstiftung für eine CSR-Strategie hoch bedeutsam. Für die CSR-Strategieentwicklung initiiert der Prozess der Sinnstiftung die Entwicklung neuer Wege durch die Einbeziehung verschiedener neuer organisationaler Akteure und Stakeholder. Daher wirkt Sinnstiftung einerseits als Katalysator für die grundlegenden Geschäftsprozesse – insbesondere im Bereich neuer Anwendungs- und Geschäftsfelder. Andererseits ist der Prozess der Sinnstiftung wichtig, um fest zu stellen, inwieweit bewährte und stabile Strukturen und Werte möglicherweise auf neue Anforderungen ausgerichtet werden können. Insbesondere für CSR-Prozesse sind diese Wertevorstellungen wichtige Treiber.

CSR-Aktivitäten und Corporate Citizenship können demnach zunächst in der ersten Analysedimension in die Kategorien legitimatorischer oder sinnstiftender Handlungen differenziert werden. Diese Handlungen wirken allerdings sowohl innerhalb der Organisation als auch auf die Unternehmensumwelt. Dies führt in dem beschriebenen Rahmenstrategie zu einer zweiten Leitunterscheidung zwischen der organisationalen Innenwelt (interne Perspektive) einerseits und der Organisationsumwelt (externe Perspektive) andererseits.

Organisation und gesellschaftliche Umwelt

Wright (2004) postuliert wie viele andere Autoren, daß die Beziehung zwischen der Organisation und ihrer Umwelt einem kontinuierlichen aber unvorhersehbaren Wandel unterworfen ist. Schneider (1997) beschreibt diese dynamische Interaktion zwischen Organisation und Umwelt als konstituierend für jede Unternehmensstrategie. Auch in Steinthorssons und Söderholms (2002) Betrachtung lebt die Organisation in kreativer Koexistenz mit ihrer Umwelt – beide schaffen und entfalten dabei gemeinsam ihre jeweils besondere Beziehung:

“[...]strategic management is constituted of both enactment (of the environment) and embeddedness (of the organization)” (Steinthorssons & Söderholms 2002, S. 243).

In unserer heutigen globalisierten Gesellschaft müssen sich Unternehmen in ihrer Funktion innerhalb der drei Sektoren aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft verorten. Laut Waddell (2002) entstehen entsprechende Public-Private-Partnerships auf der Basis eines Drei-Sektoren-Modells vor allem, um die Kernaufgaben einer Organisation durch die Kooperation mit anderen Partnern zu erfüllen. Ausgangspunkt ist dabei die Annahme oder Erkenntnis, dass ein zukünftiger Partner möglicherweise über die kritischen Qualifikationen und Möglichkeiten verfügt, die über die eigenen Kompetenzen nicht abgedeckt werden können. Diese ressourcenorientierte bzw. 'interne' Perspektive führt zur Schaffung eines gegenseitigen Kompetenz- und Wissenstransfers, um den Organisationswandel anzuregen und Innovationsprozesse zu initiieren. Zum anderen sind Unternehmen bestrebt, möglichst einzigartige Wettbewerbsvorteile zu erzielen – dies ist eine mehr oder weniger marktorientierte bzw. 'externe' Perspektive. Sowohl die interne, ressourcenbasierte als auch die externe, marktbasierte Perspektive beeinflussen die Strategieentwicklung einer Organisation – und dies gilt für Wirtschaftsunternehmen im besonderen Maße:

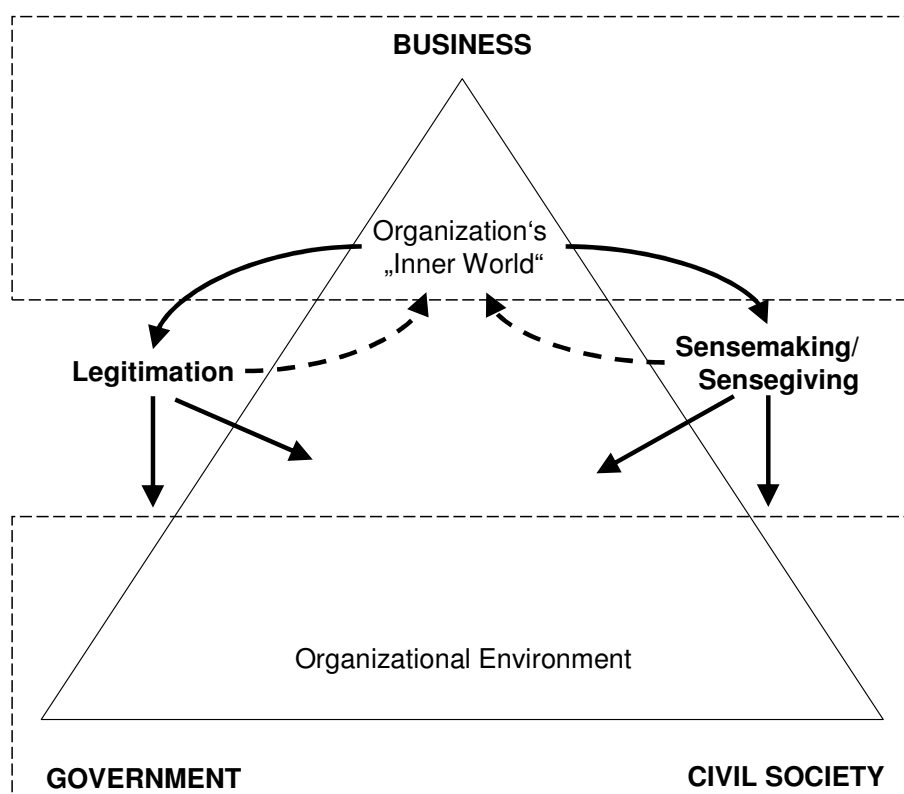


Abb. 1: Legitimation und Sinnstiftung (Hanke & Stark 2007)

Die obige Darstellung zeigt zunächst die Trennung der organisationalen ‘Innenwelt’ von der ‘Organisationsumwelt’. Diese grundlegende Unterscheidung – dargestellt durch die gestrichelten Linien – ist notwendig, um zu erklären, wie Organisationen sich gegenüber anderen Organisationen des eigenen oder eines anderen Sektors verhalten. Die zweite Abgrenzung – dargestellt durch das Dreieck – zeigt die drei an der Interaktion beteiligten Sektoren aus der Sicht eines Wirtschaftsunternehmens: die (anderen) Wirtschaftsunternehmen, den Staat und die Zivilgesellschaft.

Entlang dieses zweidimensionalen Ansatzes entfalten wir nachfolgend unser Rahmenkonzept für die CSR-Strategieentwicklung.

4. Rahmenkonzept für die CSR-Strategieentwicklung

Strategieentwicklung

Konzepte zur Strategieentwicklungen unterstellen häufig eine mehr oder weniger formal-rationale Sichtweise auf Organisationen als soziale Systeme, die kohärenten und geplanten Zielen folgen (Walsham 1993, Currie 1995). Mintzberg (1994) demonstriert anschaulich, dass solche formal-rationale Konzepte häufig nicht in der Lage sind, den Erfolg aber auch das Scheitern von Unternehmen hinreichend zu erklären. Auf der Grundlage von Mintzberg’s und McHughs (1985) sogenanntem “Grass-Roots-Modell” besteht eine Strategie einerseits aus intendierten Handlungsplänen und andererseits aus emergenten und hochgradig riskanten, weil unerwarteten, Entwicklungen. Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (1998) beschreiben verschiedene Ansätze zur Strategieentwicklung (etwa die *planning school*, die die Einhaltung formaler Planungsprozesse in den Vordergrund stellt; die *environmental school*, die auf die Reaktionsfähigkeit von Organisationen verweist oder auch die *power school*, die auf das Aushandeln von Handlungsoptionen abstellt). Jede dieser insgesamt zehn beschriebenen Strategieschulen versucht, die Strategiepotenziale einer Organisation zu identifizieren, die Organisation hinsichtlich ihrer Interaktion mit der Umwelt abzubilden, die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu berücksichtigen und die Handlungsrisiken gegeneinander abzuwägen. Die Autoren kommen zu folgendem Ergebnis: Strategieentwicklung vollzieht sich demnach als transformationaler Prozess, der aus der Veränderung (Lernen) und dem Wachstum von sowohl informalen (Kultur, Vision, Position, Menschen) als auch formalen Teilen (Programmen, Produkten, Struktur, System) der Organisation besteht.

Rahmenkonzept

Um CSR erfolgreich in die Unternehmensstrategie zu integrieren, sind neben den allgemein formulierten Besonderheiten der Strategieentwicklung vor allem auch die beschriebenen Interaktionen zwischen Legitimation und Sinnstiftung zu berücksichti-

gen. Das hier vorgeschlagene Rahmenkonzept liefert dafür strategische Optionen zur Klassifizierung organisationsspezifischer Treiber des CSR-Engagements.

Das Rahmenkonzept unterscheidet zunächst analytisch die Kategorien *Legitimation* und *Sinnstiftung* in der einen Dimension; in der anderen Dimension erfolgt eine Trennung zwischen der *Innenorientierung* und der *Umweltorientierung*. Dadurch ergeben sich vier Cluster der CSR-Strategieentwicklung:

	Legitimation (passive, „according to expectations“)	Sensemaking/Sensegiving (active, „negotiating expectations“ in collective and interactive processes)
Organizational System (inward orientation)	<ul style="list-style-type: none"> • Formal implementation • Strategy & controlling • Bureaucracy (formal rules) <p style="text-align: center;">Management System</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensemaking through negotiation of different stakeholder expectations: management, employees, works councils • Motivation & organizational integration • Uniqueness <p style="text-align: center;">Leadership/Commitment</p>
Organizational Environment (outward orientation)	<ul style="list-style-type: none"> • Normative requirements • Imitation • Image benefits • „Formal implementation – but everything remains unaffected“ <p style="text-align: center;">Accountability</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integration & realignment through negotiation between different sectors (business, government, community) resp. external stakeholders: shareholders, assemblies, governments, media, public, activists, consumers <p style="text-align: center;">Intersectoral Alliance</p>

Tabelle 1: Einordnung empirischer Ergebnisse in das Rahmenkonzept (Hanke & Stark 2007)

Tabelle 1 zeigt die vier Kategorien eines strategischen Rahmenkonzeptes für CSR: das interne *Management-System*, *Dokumentation und Berichtswesen* (Rechenschaftslegung), *Führung und Engagement*, und Aufbau dauerhafter *intersektoraler Allianzen*. Ansätze sozialer Verantwortung und bürgerschaftlichen Engagements in Unternehmen können damit als Teil der Unternehmensstrategie begriffen und erklärt werden. Das Rahmenkonzept unterstützt ebenso die CSR-Strategieentwicklung und ermöglicht Reflexionsprozesse hinsichtlich des Designs, der notwendigen Instrumente und der Meßbarkeit einer CSR-Strategie.

- Das „Management-System“ (1. Quadrant) beinhaltet die formalen Voraussetzungen und Instrumente zur Einführung einer CSR-Strategie. Ein strategisches Steuerungssystem – top-down und mit entsprechenden Reflexionsschleifen – kann hier als Grundlage dienen zur Überwachung strategischer Ziele im Bereich CSR/CC oder zur Formulierung entsprechender Betriebsvereinbarungen (corporate governance). Das Verhalten der Mitarbeiter richtet sich nach diesen, an-

hand mehr oder weniger formaler Regeln durch das Management vorformulierten, Erwartungen.

- Der Quadrant “Dokumentation und Berichtswesen” dient ebenso wie das “Managementsystem” der Legitimation des Unternehmens hinsichtlich CSR, richtet sich aber stärker auf die gesellschaftlichen Erwartungen und andere externe normative Anforderungen an das Unternehmen. Ziel ist hier die Verbesserung der Reputation des Unternehmens: accountability mit den Interessen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen außerhalb des Unternehmens (stakeholdermanagement hinsichtlich Öffentlichkeit, Gesetzgeber, ...). Nachhaltigkeitsberichte, CSR-Berichterstattung u.ä. sind hier die Instrumente der Wahl.
- In der Dimension “Sinnstiftung” (sensemaking/sensegiving) bezieht sich der Quadrant “leadership” auf Aushandlungsprozesse innerhalb einer Organisation. Im Gegensatz zum Managementsystem (interne Legitimation) geht es hier um Sinnstiftung hinsichtlich sozialer Verantwortung im Unternehmen. Aktivitäten wie unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement (Corporate Citizenship) beziehen sich sehr stark auf die, in der Organisation vorherrschenden, Werte und benötigen ein hohes Partizipations- und Kommunikationsverständnis (Empowerment – vgl. Stark 2002).
- *Intersektorale Allianzen* sind die Grundlage für Prozesse sozialer Innovation. CC-Aktivitäten gehen über Kommunikation nach innen und außen und mögliche interne Aushandlungsprozesse hinaus. Intersektorale Allianzen entwickeln Potentiale einer längerfristigen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Prozesse gemeinsamer Sinnstiftung (etwa in Form von Metalogen) können entstehen. Ähnlich wie bei Netzwerken zwischen Wirtschaftsunternehmen entsteht hier das Potential innovativer Ansätze: intersektorale Allianzen sind die ideale Geburtsstätte sozialer Erfindungen („corporate social innovation“ – Kanter 1999; vgl. auch Bluszczy Kap. VII i.d. Band; Stark, Kap. VII i.d. Band).

Die Dynamik zwischen den verschiedenen Kategorien

Die verschiedenen Quadranten des vorgestellten strategischen Rahmenkonzepts beschreiben die grundsätzlich möglichen Prinzipien einer CSR-Strategie. Natürlich wird kein Unternehmen ausschließlich legitimatorisch oder sinnstiftend handeln. Genauso wird jedes Unternehmen sowohl die innerorganisatorischen Prozesse als auch die Beziehung zu den Stakeholdern beachten. In der Praxis vermischen sich also die verschiedenen Prinzipien; die Sichtweise der Legitimation und der Sinnstiftung sowie die innere und die äußere Perspektive werden sich je nach Situation dynamisch zu einander verhalten. Deutlich werden kann dies an der Funktion von Nachhaltig-

keitsberichten oder jährlichen Reports über das soziale Engagement von Unternehmen: solche Berichte bedienen zuallererst das Bedürfnis nach Legitimation gegenüber den Stakeholdern (egal, ob sie für ein Wirtschaftsunternehmen erstellt werden oder für eine öffentliche Einrichtung). Sie dienen daher vordergründig zunächst der notwendigen Rechenschaftspflicht und der Verbesserung der Kommunikation zu den Share- und Stakeholdern einer Organisation. Gleichzeitig haben diese Berichte auch Auswirkungen auf die internen Prozesse, Strukturen und vor allem die Kultur der Organisationen: sie können einerseits das Erreichen der angestrebten Ziele bestätigen; sie können und werden aber auch Widerstand von außen und innen hervorrufen, wenn – was nicht selten geschieht – CSR-Berichte und Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen die Wahrheit eher beschönigen oder gar verdrehen.

Bezogen auf die verschiedenen organisationalen Diskursebenen (Unternehmenskultur, Innovation, Zivilgesellschaft) kann angenommen werden, dass kulturelle Prozesse in einer Organisation (z.B. die Art und Weise, wie Mitarbeiter gefördert oder wie Lernprozesse im Unternehmen organisiert werden) Prozesse der (innerorganisatorischen und zivilgesellschaftlichen) Innovation und der Entwicklung der Beziehungen zur organisationalen Umwelt beeinflussen. Auf der zivilgesellschaftlichen Ebene (z.B. die Gestaltung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Stakeholdern) können Gewinne durch gegenseitiges Lernen, Austausch und Prozesse sozialer Innovation erzielt werden. Dies wiederum hat Auswirkungen auf alle anderen strategischen Kategorien (Managementsystem, Rechenschaftslegung, Führung). Die hier notwendige Entwicklung regionaler oder überregionaler Netzwerke und entsprechender Strategien der Netzwerkentwicklung kann, durch das strategische Rahmenkonzept angestoßene Reflexionsprozesse im Sinne einer innovativen und nachhaltigen CSR-Strategie, unterstützt werden.

5. *CSR-Strategieentwicklung als unternehmenskulturelle Mustererkennung und –gestaltung*

Jede Organisation entwickelt eine für sie einzigartige Strategie und hebt sich damit ab von Wettbewerbern und vergleichbaren Organisationen: daher ist die Entwicklung einer CSR-Strategie ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem klaren und unterscheidbaren Unternehmensbild. Manche Unternehmen legen dabei vor allem Wert auf die Legitimation ihres Handelns gegenüber Anteilseignern, Mitarbeitern und Gesellschaft – hier vor allem in Form von Jahresberichten o.ä. Andere nutzen die Herausforderung gesellschaftlicher Verantwortung und bürgerschaftlichen Engagements als Möglichkeit der Sinnstiftung innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Die hier entwickelte Rahmenstrategie ermöglicht es Unternehmen, ihr spezifisches Verhältnis zur Gesellschaft zu reflektieren und ihre jeweilige Strategie insbesondere hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung (CSR) und gesellschaftlichen Engagements (CC) zu entwickeln. Die oft in Unternehmen entwickelten CSR-Handlungsleitlinien

und Regularien (in Reaktion auf die entsprechende nationale oder internationale Gesetzgebung oder Vereinbarungen) im Sinne einer „licence to operate“ haben immer ein soziales und psychologisches Gegenstück: die Aktivitäten eines Unternehmens müssen sowohl rechtlich als auch gesellschaftlich und sozial anerkannt werden. Wirtschaftsunternehmen und Wirtschaftssystem benötigen dafür ein verändertes Selbstverständnis und die entsprechenden mentalen Modelle. Das Rahmenkonzept unterstützt einerseits Vorgehensweisen und Messsysteme, wie komplexe CSR-Strategien sichtbar handhabbar werden können; gleichzeitig kann mit seiner Hilfe aber auch die Art des unternehmerischen Engagements deutlich werden: dient unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement eher zur Legitimation oder zur Sinnstiftung, ist es eher „nach außen“ oder „nach innen“ gerichtet – die Reflexion zu diesen Fragen unterstützen die jeweilige Feinabstimmung einer CSR-Strategie eines Unternehmens. Das strategische Rahmenkonzept für die soziale Verantwortung und das soziale Engagement dient hier zu einer ersten Mustererkennung im Organisationshandeln zur Entwicklung einer unternehmensspezifischen CSR-Strategie. Entscheidung für Akzeptanz und/oder Nichtakzeptanz dieser CSR-Strategie bleibt die Wertebasis des Unternehmens, die die Unternehmenskultur bestimmt.

VI. Prozesse in den Organisationen: Empirische Ergebnisse und Diskussionen

„Stumbling Giant“?

Vor der CSR-Strategieentwicklung schon mittendrin: Der Konzern RAG AG zwischen dem „Ende der Steinkohle“ und Börsengang

Sonja J. Hafner

1. Hintergrund

Wir beginnen im Anschluss an die Kurzzusammenfassung des Falles im Kapitel 4 mit einem Rückblick, um die aktuellen Prozesse einordnen zu können: Seit Mitte 2003 wird die Ruhrkohle AG zu einem Konzern umgebaut, der im vergangenen Jahr mit rund 100.000 Beschäftigten etwa 20 Milliarden Euro umsetzte. Dazu wurden insgesamt 280 Gesellschaften verkauft und das Konglomerat, das die Hauptaktionäre in der RAG zusammengeführt hatten, auf die Sparten Chemie und Energie konzentriert. Mit seiner Tochter Degussa ist die RAG der drittgrößte deutsche Chemiekonzern. Außerdem besitzt der Konzern mit dem Stromerzeuger Steag das fünftgrößte Unternehmen dieser Branche in Deutschland. Auch 70.000 Wohnungen gehören zum Konzern. Heute entfällt nur noch ein Drittel des Konzernumsatzes auf den Steinkohlebergbau. Anders gesagt: Dem defizitären Bergbaugeschäft, das in der Deutschen Steinkohle AG (DSK) zusammengefasst ist, stehen die profitabel arbeitende Degussa, die gegenwärtig auf 6,8 Milliarden Euro bewertet wird, und Steag mit einem Wert von 2,5 Milliarden Euro gegenüber.

In 2005 war die Lage wie folgt: Neun Bergwerke sollten rund 25 Millionen Tonnen Steinkohle fördern. Dazu erhielt das Unternehmen Subventionen in Höhe von 2,5 Milliarden Euro. Diese Beihilfe, die jedes Jahr gezahlt wird, sollte bis 2012 auf 1,7 Milliarden Euro gesenkt werden. Die DSK musste laut dieser Beschlusslage ihre Belegschaft bis zu diesem Zeitpunkt auf 19.000 Mitarbeiter halbieren und vier Zechen schließen. Seit Ende 2006 und Anfang 2007 bekam die kontroverse Diskussion zur Zukunft der Steinkohle verschärfte Brisanz: Das Ende des Steinkohlebergbaus wurde nach einem zähen politischen Verhandlungsprozess schließlich im Februar 2007 für 2018 beschlossen. 2012 soll dies jedoch noch einmal geprüft werden.

Kommen wir nun vor diesem Hintergrund zum Auftauchen der Stichworte Nachhaltigkeit und CSR. Das Unternehmen befasst sich seit 2004 verstärkt mit dem Thema Nachhaltigkeit. Es wurde ein interner Arbeitskreis eingerichtet, der Richtlinien zur Nachhaltigkeit erarbeitet hat. Diese wurden jedoch nicht vom Vorstand verabschiedet. „Man habe wichtigeres im Moment“ sei damals das Argument gewesen und infolge davon sei von da an „eine Art Schwebezustand“ in Bezug auf das Thema vorherrschend gewesen. In 2005 wurde die mit den Konzerngesellschaften erarbeitete Konzernverfassung geltend gemacht. Als Leitlinie wird hier heraus gestellt, dass die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung keine kurzfristige Angelegenheit

sei, sondern vielmehr Tradition habe, die man auch in Zukunft ernst nehme. „Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet von jeher Wert- und Werteorientierung!“ Gemeinsam geteilte Werte werden demnach als Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum betrachtet, wirtschaftlicher Erfolg wird als Ergebnis des gelungenen Ausbalancierens von ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Aspekten verstanden. Auf die ökonomische Bedeutung des Thema weist RAG Vorstandsmitglied Ulrich Weber in einem Beitrag für die FAZ hin: „Gesellschaftliches Engagement erhöht den Gewinn“. Darin heißt es unter anderem: „Ureigenes Anliegen für ein Unternehmen muss es sein, gesamtgesellschaftlich, sozial und ökologisch verantwortlich zu denken und zu handeln.“ Die RAG AG versteht und präsentiert sich demnach als Unternehmen, das gesellschaftliche Projekte in den Bereichen Kunst und Kultur, Soziales, Sport, Schule und Wissenschaft sowie Umwelt und Gesundheit fördert und damit seine Verantwortung als Corporate Citizen wahrnimmt.

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) wurde im Zieldialog 2005 des Unternehmens der Abteilung Personal- und Sozialpolitische Grundsatzfragen zugeordnet. Als zentrale Motivation für das Vorhaben einer CSR-Strategieentwicklung wurde in 2005 genannt, dass sich die Engagements über die Jahre unsystematisch und über weite Strecken desintegriert, reaktiv und aktionistisch entwickelt hätten.

„Bei RAG werden vielfältige Maßnahmen im Rahmen von CSR bzw. CC wahrgenommen. Innerhalb der Holding befassen sich nicht nur der Bereich Personal- und sozialpolitische Grundsatzfragen mit dem Thema, sondern auch – jeweils unter anderen Aspekten – weitere Bereiche. Ein vollständiger Überblick über alle Maßnahmen besteht jedoch nicht.“

Die Folgen dieser evolutionären Entwicklungen sind demnach zur Triebkraft und zum Ansatzpunkt einer bis jetzt „nur“ angekündigten CSR-Strategieentwicklung geworden: Dies sind fehlende Transparenz über alle Aktivitäten, eine nur schwache systematisch-thematische Bündelung von Engagements, eine unklare Verbindung zu den Kernaufgaben und vor allem Intransparenz über den Kostenaufwand und die Engagements in allen Tochtergesellschaften. Das Vorhaben einer CSR-Strategieentwicklung zielt(e) ganz wesentlich darauf, „kosteneffizient“, „vernünftig und nicht nur philanthropisch“ zu handeln. Das Unternehmen benötige für die Kommunikation seiner zahlreichen Einzelmaßnahmen ein „griffiges Konzept“, dass sowohl von der Holding als auch den Tochtergesellschaften genutzt werden könne. Auf diese Weise könne die Sprachfähigkeit des Unternehmens zum Thema sichergestellt werden. Als Ziel des Unternehmens wurde in 2005 die „Professionalisierung durch Formulierung und Implementierung einer konzernübergreifenden Strategie zum Themenkomplex CSR“ herausgestellt. Teil dieser Professionalisierung sei die „Weiterentwicklung des Responsibility Reports“.

Diese Argumentation ist eine Seite der Medaille. Von Interesse ist aber auch die andere Seite, nämlich die der indirekten Funktionen von CSR im Zuge des oben beschriebenen strategischen Umbruchsszenarios. Deutlich wird bis hierher zusammen betrachtet eine Paradoxie, die in den Prozess einwirkt: Parallel zu den geschilderten

Entwicklungen ist das Unternehmen gerade durch öffentlichkeitswirksame Berichte und Engagements zunehmend in die Kritik geraten. In einschlägigen Artikeln wurde kritisch gefragt, was „gesellschaftliche Verantwortung“ im Hinblick auf die Entwicklungen rund um das Kerngeschäft bedeute. Insbesondere der geplante Börsengang entfachte mediale und politische Kontroversen und brachte das Argument in die Diskussion, „das Unternehmen wolle sich von der Last des hochdefizitären deutschen Steinkohlebergbaus befreien, indem aus der ehemaligen Ruhrkohle AG ein großer börsennotierter Mischkonzern werden soll“. Dies markiert bereits einen Aspekt, auf den ich im Theorieteil bereits zu sprechen kam: Der Rechtfertigungs- und Legitimationsdruck auf Unternehmen nimmt zu, wenn sie sich öffentlich und durchaus strategisch gedacht als „Corporate Citizen“ präsentieren, das Stichwort „gesellschaftliche Verantwortung“ aktiv aufgreifen und nicht zuletzt (auch damit) an die Börse zu gehen beabsichtigen. Die Aufmerksamkeit der Stakeholder erhöht sich damit, was potentiell, je nach Gesamtkonstellation, Vorteile und Nachteile mit sich bringen kann.

2. Forschungslücke

Die Forschungslücke in Bezug auf diesen empirischen Fall ist: Es existieren bislang keine empirischen Erkenntnisse zur Frage, vor welchem spezifischen Hintergrund, durch welche inneren und äußeren Einflüsse, Bedingungen und Probleme in einem international ausgerichteten Konzern mit „unübersichtlichen Strukturen“ und einem „deutlichen Strategiedefizit“ *der Prozess einer CSR-Strategievorbereitung* in Gang kommt, was ihn antreibt und bereits im Vorfeld strukturiert. Von Interesse sind dabei die latenten und symbolischen Funktionen der Leitlinie CSR im Zuge des strategischen Wandels.

3. Fragestellungen

Im Rekurs auf die in Kapitel 5 entfalteten organisationstheoretischen Ansätze geht es insbesondere um die Wahrnehmung und (Re-)Produktion widersprüchlicher Erwartungen durch Akteure im Umfeld und im Binnenraum des Unternehmens und die Folgen, die dies nach sich zieht. Das Spannungsfeld wird durch den Börsengang des Unternehmens einerseits und die gewachsenen Traditionen und Strukturen andererseits markiert. Ziel ist, die Einflussfaktoren, Hintergründe, Widersprüche und Schwierigkeiten auf dem Weg der Entwicklung einer CSR-Strategie zu rekonstruieren. Dies soll in Bezug gesetzt werden mit den normativen Erwartungen und Ansprüchen, die im CSR-Diskurs kursieren und die auch von diesem Unternehmen aufgegriffen werden. Darüber soll zweierlei deutlich werden: zum einen die Diskrepanz, die zwischen Leitlinien und Realitäten liegen, zum anderen die Wahrnehmungen und strukturellen Probleme, die bereits im Vorfeld der offiziellen CSR-Strategieentwicklung ins Spiel kommen und den Entscheidungsprozess kanalisieren.

Folgende Fragen sind leitend:

- Welche Faktoren, Ansprüche und Hintergründe fließen in die Problemwahrnehmung zum Thema CSR und seiner strategischen Verankerung ein: einerseits von den CSR-Promotoren der Holding, aber auch von anderen leitenden Führungskräften?
- Welche Funktionen hat das Thema CSR in Verbindung zum Börsengang?
- Welche Widersprüche und ggf. Paradoxien kommen im Vorfeld der CSR-Strategieentwicklung zum Ausdruck und zur Wirkung?

4. *Rolle von MAVACO und Datenbasis*

Das Interesse des Unternehmens lag zu Beginn des Projekts darin, aus der Kooperation mit der Wissenschaft Anregungen im Prozess der CSR-Strategieentwicklung zu gewinnen. Durch die Verzögerung des offiziellen Starts der Strategieentwicklung war die Rolle von MAVACO entgegen ursprünglicher Überlegungen jedoch eine ausschließlich beobachtende, keine aktiv mitgestaltende und/oder beratende.

Die nachfolgende Falldarstellung stützt sich auf folgende fünf Datenquellen, die im Zeitraum zwischen April 2005 und Februar 2007 erhoben wurden:

- Teilnehmende Beobachtungen bei Vorträgen bzw. Podiumsdiskussionen von Führungskräften des Konzerns auf insgesamt 4 Fachveranstaltungen zum Thema CC/CSR
- Medienberichterstattung
- Öffentlich zugängliche Broschüren und Nachhaltigkeitsbericht
- 9 Interviews und Gespräche mit leitenden Führungskräften und ExpertInnen/ MitarbeiterInnen des Unternehmens
- Weitere informelle Gespräche mit Akteuren des Unternehmens, bspw. auf Fachveranstaltungen
- Interne Dokumente und Präsentationen im Vorfeld der CSR-Strategieentwicklung

5. *Der Fall*

Auftrag, Problemwahrnehmung und offizielle Argumentation der CSR-Promotoren

Aus den ersten Gesprächen mit Akteuren des Bereichs „Sozial- und personalpolitische Grundsatzfragen“, dem das Thema CSR und gesellschaftliche Verantwortung zugeordnet ist, konnte festgehalten werden, „dass sich das Unternehmen gezwungen sieht, sich zum Thema gesellschaftliche Verantwortung zu verhalten – nach außen und nach innen“. Ein Ziel der Abteilung Personal- und sozialpolitische Grundsatzfragen war für das Jahr 2005 die Erarbeitung eines CSR-Konzeptes. Bei der Konzeptplanung sollten folgende Bereiche und Akteure eingebunden werden: Vorstandsbüro, Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit, Personal Konzern, Controlling, daneben Umwelt und Gesundheit, sowie Energiepolitik.

Zur Vorbereitung einer Top-Management-Entscheidung im Bezug auf das Thema CSR-Strategie wurden, von MitarbeiterInnen der Abteilung, umfangreiche Recherchen zur Bedeutung, Rolle und Funktion von CSR angestellt. Dies hatte das Ziel, die „guten Gründe“ für die Erarbeitung einer CSR-Strategie herauszuarbeiten. Herausgestellt wird in diesen Papieren vieles, was schließlich im Prozess der Diskussion, noch bevor die eigentliche CSR-Strategieentwicklung faktisch beginnt, durch andere Faktoren und Bedingungen ein verändertes Gewicht bekommt. Mit anderen Worten: Die „guten Gründe“ für eine CSR-Strategie sind Destillate aus der einschlägigen Management- und Praxisdebatte. Sie werden auch von anderen Unternehmen ins Feld geführt und spiegeln den normativen und appellativen Charakter der Debatte. Dies signalisiert zwei wesentliche Punkte: Zum einen, dass Unternehmen sich aneinander orientieren, dass im Feld Nachahmungsprozesse stattfinden im Bezug auf die „rationalen Gründe“ einer CSR-Strategie, zum anderen, dass dies zunächst „nur“ idealtypischen Charakter und mit den faktischen Prozessen und den Einschätzungen mächtiger und einflussreicher Akteure im Unternehmen noch nichts zu tun haben muss. Von Interesse ist schließlich, wie bereist oben erwähnt, welche Argumente im Problemwahrnehmungsprozess des Unternehmens aufgegriffen und für relevant gehalten werden, wie durch die spezifische Situation dieses Konzerns Aspekte gewichtet werden und welche Widersprüche auftauchen. Dies hängt ab von den aktuellen „innerbetrieblichen Handlungskonstellationen“ (Weltz/Lullies 1994), aber auch von den politischen Konstellationen im Umfeld.

Im Folgenden sollen die genannten Gründe nachgezeichnet werden.

Die Erarbeitung eines Konzeptes zur strategischen Verankerung von CSR soll, so die Zielbeschreibung, die Bewertung und Integration bestehender sowie zukünftiger Maßnahmen auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses ermöglichen und eine einheitliche Positionierung zum Thema CSR sicherstellen. In den Dokumenten wird betont, „dass sich das Verständnis von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gewandelt hat. Die Begriffe Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) verleihen diesem Wandel Ausdruck. Neben dem grundlegenden An-

spruch der Shareholder, Gewinn zu machen, gibt es weitere Ansprüche aus der Umwelt der Unternehmen, aber auch von Seiten der Mitarbeiter.“ Es wird angemerkt, dass „angesichts zahlreicher Ansprüche, denen Unternehmen ausgesetzt sind, Unternehmen ein Interesse daran haben sollten, ihr bürgerschaftliches Selbstverständnis und ihre gesellschaftliche Verantwortung präzise zu definieren. Andernfalls laufen sie Gefahr, mit einer Anspruchsüberforderung konfrontiert zu werden, die weder zu operationalisieren, noch zu managen ist.“ Wenn Unternehmen als Teil der Gesellschaft Verantwortung für die Gesellschaft tragen würden, dann könnten sie auch die Gesellschaft und ihr Verhältnis zu ihr aktiv gestalten. Im Unternehmen setze dies jedoch entsprechende Analysen, Zielsetzungen und Planungsprozesse voraus – aktiv gestalterische Einflussnahme. In einem weiteren Schritt würde dann die tatsächliche Leistung der Unternehmen als Corporate Citizen und die Frage, wie diese Leistung gemessen werden kann, in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken müssen.

Für die Stärkung des Arguments, Corporate Social Responsibility sei mehr als ein Modethema, werden diverse Entwicklungen und Institutionalisierungsprozesse im Umfeld des Unternehmens ins Feld geführt, die die Bedeutung von CSR im Globalisierungsprozess verdeutlichen sollen: „So unterhalten BDA und BDI mittlerweile ein Internetportal zum Thema Corporate Social Responsibility namens „CSR Germany“.“ Zitiert wird: „BDI⁸⁸ und BDA⁸⁹ betrachten CSR als ein prioritäres Thema und sehen in CSR den Beitrag der Unternehmen zur Verwirklichung des Konzeptes der nachhaltigen Entwicklung.“ Ebenfalls sähe das Forum Nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft (econsense) in CSR die Möglichkeit für Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung in einem wettbewerbsorientierten Umfeld wahrzunehmen. Darüber hinaus wird auf „zahlreiche internationale Referenztexte“ hingewiesen, „in denen Regierungen und internationale Organisationen ihre Erwartungen an multinationale Unternehmen formulieren und einen Rahmen für deren verantwortungsbewusstes Handeln abstecken. Die drei bekanntesten sind die Erklärung der ILO (International Labour Organization) über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, die OECD-Leitsätze (Organization for Economic Cooperation and Development) für multinationale Unternehmen und der Global Compact der UN.“

Im Verweis auf den geplanten Börsengang der RAG AG wird angemerkt,

„dass Analysten entsprechende Reports zu CSR von Unternehmen mehr und mehr erwarten. Zunehmend legen Anlegergruppen an den Börsen Kapital in Unternehmen an, die auf soziale und ökologische Belange achten und so das Investment langfristig erfolgreich und tragfähig machen. Vielfach sind Unternehmen, die sich einer nachhaltigen Entwicklung verpflichten, sehr innovativ und verfügen über ein besseres Risikomanagement als ihre Wettbewerber.“

⁸⁸ BDI: Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

⁸⁹ BDA: Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände

Inzwischen gäbe es eine Reihe von Indizes, die aus verschiedenen Branchen diejenigen Unternehmen auswählen, die besonders sparsam mit Ressourcen umgehen, ethische Grundsätze einhalten und besonders sozial verantwortlich mit ihren Mitarbeitern umgehen würden.

„Hierzu gehört beispielsweise der Dow Jones Sustainability Index. Der Index benotet die finanzielle Performance führender Unternehmen und bildet die sog. „Top 10 Prozent“ der 2.500 größten Unternehmen aus dem Dow Jones World Index ab, bewertet nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Kriterien. Der politische Einfluss solcher Ratings ist nicht unerheblich, auch wenn der messbare Einfluss auf den weltweiten Kapitalmärkten noch gering ist.“

Erwähnt wird auch, dass „auf Ebene der ISO (International Organization for Standardization) zurzeit an einer internationalen Norm mit Leitfadencharakter zum Thema Corporate Social Responsibility gearbeitet wird. Um die nationale Sichtweise in diesen Prozess zu integrieren, wurde auf deutscher Seite eine entsprechende Arbeitsgruppe eingerichtet. Dort ist RAG mit zwei Vertretern auf Seiten der Arbeitgeber beteiligt.“ Es wird herausgestellt, dass das Unternehmen „am Puls der Zeit“ ist und in den entsprechenden überregionalen Gremien vertreten ist. Nicht zuletzt kommt das Argument ins Spiel, dass

„in der EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung unter anderem CSR als ein wichtiger Beitrag der Wirtschaft für Nachhaltigkeit benannt wird, weshalb CSR entsprechend politisch gefördert werden soll.“

Für eine unternehmenseigene Definition wird auf die von der Europäischen Kommission vorgeschlagene Definition zurück gegriffen: CSR sei demnach „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“. Eingewendet wird allerdings an dieser Stelle, „dass die Sichtweise der Europäischen Kommission die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit“ vernachlässige. Im Anschluss daran wird unmissverständlich herausgestellt:

„Als Unternehmen müssen wir ihr (der ökonomischen Dimension, S.H.) jedoch Vorrang einräumen, da ohne geschäftlichen Erfolg, ein gesellschaftliches Engagement auf Dauer nicht möglich ist.“

„Wir verstehen CC als Teil von CSR und verstehen darunter das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte. Corporate Citizenship umfasst Spenden und Sponsoring (Corporate Giving), die Gründung von gemeinnützigen Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) und ein Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug der Mitarbeiter (Corporate Volunteering). Zu Corporate Citizenship zählen sowohl uneigennützige Aktivitäten sowie Aktivitäten mit einem wirtschaftlichen Eigennutz.“

Verwiesen wird auf den ersten Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens: Der in 2005 erstmals erschienene Responsibility Report listet zahlreiche Aktivitäten auf, die „unseren Anspruch verdeutlichen, verantwortungsbewusster Arbeitgeber und Good

Corporate Citizen zu sein“ (RAG, Responsibility Report 2004, S. 3). Der Responsibility-Report wird in Zukunft jährlich erscheinen (vgl. RAG Geschäftsbericht 2004, S. 26).

Unter den Bedingungen von prinzipiell unendlichen Themenstellungen und der Knappheit von Aufmerksamkeit und Ressourcen sollte das Corporate Social Responsibility-Konzept, nach Ansicht der CSR-Experten des Unternehmens, folgende Bedingungen erfüllen:

- CSR muss sich an der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen ausrichten,
- CSR muss in der Unternehmensführung verankert werden,
- CSR-Aspekte müssen bei Investitionsentscheidungen eine Rolle spielen,
- CSR muss so gestaltet sein, dass es auch im Tagesgeschäft eine Rolle spielt,
- im jährlichen Responsibility-Report des Unternehmens soll über Aktivitäten berichtet werden.

Durch die konsequente Ausrichtung der Maßnahmen an der Unternehmensstrategie würde sichergestellt, dass das CSR-Engagement zur wirtschaftlichen Entwicklung beiträgt, das gute Verhältnis zur Nachbarschaft von Standorten aufrecht erhält oder schafft, Vertrauen in das Unternehmen aufbaut und so der leichteren Verwirklichung künftiger Investments dient. CSR fördere das Branding des Unternehmens, erleichtere das Recruitment neuer Mitarbeiter (Personalmarketing) und binde Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen. CSR würde mit zu einem Unternehmensumfeld beitragen, in dem sich bessere Geschäfte mit Kunden und Zulieferern gestalten bzw. in dem sich qualifizierte Mitarbeiter einfacher finden ließen. Ebenfalls zu erwarten sei eine verbesserte Unternehmenskultur. Neben einer fairen Bezahlung, guten Produkten, einem angenehmen Arbeitsklima und attraktiven Aufstiegschancen ließe soziales Engagement im Unternehmen Sinnstiftung und den Aufbau von Loyalität und Bindung erwarten.

„Alles in allem wird CSR dazu beitragen, die Performance des Unternehmens zu verbessern.“

Planungen und Veränderungen im Prozess

Die Gliederung des Strategieentwicklungsprozesses wurde in den vier Schritten angedacht:

1. Bestandsaufnahme
2. Bewertung
3. Entscheidung über zukünftige Maßnahmen und Erfassung unausgeschöpfter Potenziale
4. Implementierung im Konzern und Kommunikation

Die ursprünglichen Ziele, im Sommer 2005 formuliert, für den RAG- Konzern bis Mitte 2006 ein CSR-Strategie-Konzept zu entwickeln, haben sich sukzessive verschoben. Eine Strategieentwicklung entlang dieses Konzepts wird im Herbst 2005 nur noch für die strategische Holding anvisiert – den Bereich des Konzerns, der die Tochtergesellschaften führt. Eine etwaige Übertragbarkeit auf den Konzern sollte erst nach Abschluss des Projektes geprüft werden. Die Begründungen dafür wechselten im Prozess, was uns vor dem Hintergrund organisationstheoretischer Ansätze nicht überrascht: Themenkonkurrenz, Uneinheitlichkeit und Diversität der Tochtergesellschaften, Komplexität, politische Probleme, Zielkonflikte und konkurrierende Projekte wurden genannt, aber auch Entscheidungsschwäche des Top-Managements. Mit diesen Argumenten wurde die Vertagung der Entscheidung des Top-Managements über den Start der CSR-Strategieentwicklung erklärt und somit auch die Zurückhaltung der nach geordneten Ebenen, mit der Entwicklung einer CSR-Strategie „konkret“ zu beginnen, verständlich gemacht.

Die CSR- Promotoren mussten diesen „Schwebezustand“ nolens volens durch rationale Argumente handhabbar machen und kamen dadurch mitunter in „unangenehme Situationen“, in denen ihnen selbst klar würde „dass es nicht immer nur um die Sache geht, sondern um Politik“. Auf der einen Seite standen die Absichtserklärungen und Statements des Vorstands sowie vorbereitende Maßnahmen, wie etwa das zu Rate ziehen diverser Berater und Agenturen für den Nachhaltigkeitsbericht. Andererseits liefen zu dieser Zeit bereits Planungen und Gespräche zu Umstrukturierung und Börsengang – was allerdings noch nicht kommuniziert wurde. Dies machte eine CSR-Strategieentwicklung zu diesem Zeitpunkt naheliegenderweise obsolet, denn wie das Unternehmen aufgestellt sein würde, war in Verhandlung und dabei nicht zuletzt von mächtigen politischen Stakeholdern abhängig. Die CSR-Strategieentwicklung wurde vertagt, doch gleichzeitig war sie faktisch, wie zu zeigen sein wird, bereits im Gang: Weichenstellungen sind schon Strategie. Wie sich die Dinge ab Ende 2006 im Konzern zuspitzten, vor allem durch die ungeklärte politische Situation zum Börsengang, konnte nur noch von außen, nicht mehr durch Gespräche mit verfolgt werden. Wie in Kapitel 1 bereits angemerkt, fiel die Entscheidung zum „Ende der Steinkohle“ Anfang Februar 2007.

Börsengang und CSR - Hintergründe und Zusammenhänge

Zum Verstehen des Prozesses ist zunächst die Ausleuchtung der Hintergründe des Börsengangs und der Konzern-Restrukturierung notwendig. 2005 wird als Ziel formuliert:

„Gemeinsam wollen wir in kurzer Zeit ein schlagkräftiges Industriekonglomerat schaffen, dem die Analysten gute Noten geben und dessen Konzerngesellschaften in ihren Märkten Spitzenpositionen einnehmen.“

Im Zuge der Verhandlungen um den Börsengang wurde angestrebt, „den schwarzen und weißen Bereich des Unternehmens zu sichern“.

Demnach sollte zum einen ‚dem ‚weißen Bereich‘ – den Feldern Chemie, Energie, Immobilien – Zugang zum Kapitalmarkt verschafft werden und dem ‚schwarzen Bereich‘ unter den kohlepolitischen Vorgaben eine Perspektive gegeben werden.“ Das Erreichen dieser Ziele war allerdings an Verhandlungen mit politischen Akteuren geknüpft. Sowohl Politik als auch das Unternehmen standen unter Druck: Rechtliche Voraussetzung des Börsengangs ist die Auflösung des Haftungsverbunds zwischen dem schwarzen und dem weißen Bereich, denn die Subventionen für die Steinkohle verbieten dem Unternehmen eine Gewinnausschüttung. Als Belastung kommen die so genannten „Steinkohle-Ewigkeitskosten“ ins Spiel, womit Kosten für Bergschäden, für Zechenschließungen und die Rente für mehr als 300.000 frühere Bergleute gemeint sind. Diese Belastungen lagen bislang bei der RAG. Wäre bis zum Frühjahr 2007 kein Gesamtpaket für den Kohleausstieg möglich gewesen, hätten Bund und Länder aus rechtlichen Gründen weitere Subventionsmilliarden für die Zeit nach 2009 bewilligen müssen. Vom Ausgang der politischen Verhandlungen hing ab, ob der für Juni 2007 geplante Börsengang des Konzerns realisiert werden kann.

Im Februar 2007 kamen die Verhandlungen mit den politischen Stakeholdern ins Stocken: Die Spitzen von CDU und SPD konnten sich auf kein Ausstiegsszenario verständigen. Wichtigster ungeklärter Punkt war, ob der Staat über 2018 hinaus noch Subventionen für den Steinkohlebergbau zahlt. Die SPD strebte eine langfristige Kohleförderung an und stand damit isoliert. Im Konsens mit CDU/CSU, den Bergbauländern Nordrhein-Westfalen und Saarland drängte der RAG-Konzern darauf, spätestens 2018 die Zechen zu schließen.

Als Problem erwies sich aus Unternehmenssicht, „dass für den so genannten ‚weißen Bereich‘, also für Aktivitäten außerhalb der Steinkohle, kein ausreichender Zugang zum Kapitalmarkt vorhanden ist.“ Für Investitionen, „tolle Ideen“ und Innovationen, u.a. im Bereich Kraftwerksbau „braucht man viel Geld“. Dieses Kapital könne das Unternehmen, so die Argumentation Mitte 2006, nur über den Kapitalmarkt generieren, „und zwar einmalig, was man dann ja einsetzen kann für den Haftungsverbund zur Steinkohle – den ‚schwarzen Bereich‘. Der ‚zweite Teil‘ des Konzepts besteht darin,

„dass dann diese ‚Weiß AG‘ oder ‚Newco AG‘, wie wir immer sagen, sich über den Kapitalmarkt ‚neues, frisches Geld‘ beschaffen kann für Investitionen, für Wachstum. Damit kann sie zur Sicherung der Arbeitsplätze beitragen und das ist ja unser eigentliches Thema. Und damit steht, sagen wir mal die Newco, für das Thema CSR.“

Der separate Börsengang des weißen Bereichs diene dazu, „hier in NRW ein Arbeitgeber sein zu können“, der „vor Ort Verantwortung übernehmen kann.“ „Das durch den weißen Bereich mobilisierte Kapital stünde für den ‚schwarzen Bereich‘, für die so genannten ‚Altlasten‘ zur Verfügung. Um die erwarteten Steinkohlealtlasten fi-

nanzieren zu können, müsste der Verkauf von Newco mindestens 4 Milliarden Euro erbringen. Newco würde, so die Pläne, anschließend den Steinkohlebergbau im Auftrag des Staates weiterführen, jedoch nur noch ein auf 100 Millionen Euro begrenztes Verlustrisiko tragen.

Als zentraler Streitpunkt, der für „heftige Debatten zwischen Bundes- und Landespolitik“ geführt hat, war in 2006 die Frage „der Filettierung des weißen Bereichs“ aufgrund der Zweifel, „dass die Verwertung des weißen Bereichs ausreichend Geld bringt, um die Altlasten des schwarzen Bereichs bedienen zu können.“

Um die Ziele zu erreichen, spielt das Stichwort soziale Verantwortung offensichtlich eine wichtige Rolle.

„Wir versuchen, dabei auch das Thema CSR zu adressieren, zu sagen „ein wichtiges Erfolgsmerkmal dieser börsennotierten Gesellschaft ist das Thema ‚gesellschaftliche Verantwortung/CSR‘. Und zwar nicht nur im Vorfeld, um die Bereitschaft bei der Politik zu erzeugen, diesen Weg mitzugehen, sondern auch, um das nachhaltig zu verankern. Aber es ist eben schwierig, in einen solchen Veränderungsprozess so prägnant damit hineinzugehen. Da stehen im Augenblick noch eher die anderen Fragen im Focus und Vordergrund, aber das ist ein Thema, das immer mitschwingt und wo wir immer sagen: Bitte das nicht zu vernachlässigen an dieser Stelle.“

Das Stichwort CSR hat aus Sicht einflussreicher Akteure des Personalbereichs vor allem die Funktion, Akzeptanz zu sichern:

„Und das Thema CSR, gesellschaftliche Verantwortung, betrachte ich auch immer unter diesem Fokus: wir machen CSR-Aktivitäten nicht nur, um ein gutes Unternehmen zu sein, sondern auf der anderen Seite auch, um für das Unternehmen Akzeptanz zu schaffen, was ja auch bei dem Börsengangthema eine große Rolle spielt für uns, zu sagen, wir sind ein großer Arbeitgeber in NRW und können, wenn wir als großer Arbeitgeber erhalten bleiben, auch wichtige Beiträge für NRW leisten.“

Rationale Messbarkeit als absichtsvoll gepflegter Mythos

Die Bedeutung von CSR im Zuge des Börsengangs wird gespalten eingeschätzt. Einerseits besteht die Sichtweise,

„dass dieses Thema von vielen Finanzinvestoren sehr ernst genommen wird und dass schon ein besonderes Augenmerk auf diese Themen gerichtet wird: was sind die Leitplanken, was sind die Wertvorstellungen dieses Unternehmens? CSR wird für Investitionsentscheidungen immer wichtiger.“

„Es hat für viele Unternehmen einen unmittelbaren Bottomline-Aspekt, das heißt, wenn ich nicht für eine vernünftige Nachbarschaft, für eine vernünftige Umgebung Sorge, dann brauche mir keine Gedanken zu machen, dass ich jemals eine Genehmigung bekomme, irgendwo ein Kraftwerk zu bauen. Die Frage der sozialen Beziehungen ist auch gerade ein betriebswirtschaftliches Thema.“

Andererseits herrschen deutliche Unwägbarkeiten bezüglich des quantifizierbaren Nutzens – sowohl nach innen als auch nach außen. Die Unsicherheit darüber, ob und

wie das gesellschaftliche Engagement bewertet werden kann und soll, ist groß. Es herrscht der Druck, alle Vorgänge transparent zu machen und faktisch die Unmöglichkeit, dies konsistent zu tun. Rationalität ist begrenzte Rationalität. In den Aussagen werden Zweifel deutlich bezüglich der Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung für die Einschätzungen der Rating-Agenturen und Analysten, von denen die Bewegung der Finanzmärkte massiv abhängt. Betont wird, dass die Außendarstellung von Analysten beobachtet werde. Dies ist bereits ein wichtiger Verweis darauf, dass sich Analysten nicht auf objektive Daten bzw. „Fundamentaldaten“ stützen, sondern vielmehr auf inkonsistente Beschreibungen und Urteile, die schließlich zu objektiven Daten werden (vgl. dazu Montagna 1990, Mars 1998, Deutschmann 2002). Der Mythos der Rationalität hält sich auf diese Weise resistent, weil er absichtsvoll gepflegt wird. Offenbar gibt es in und auch zwischen einflussreichen Akteuren der Unternehmen eine Art informellen Konsens über die „Aufwand-Nutzen-Diskrepanz im Zuge der derzeitigen Erarbeitung von Kenngrößen“. Bemühungen, „das Thema auf eine betriebswirtschaftliche Ebene zu heben“, werden – wohlge-merkt offenbar im Konsens zwischen einflussreichen Akteuren – zwar aufmerksam beobachtet und toleriert, aber gleichzeitig nicht zu ernst genommen. Man hält dies für einen Anspruch, der sich faktisch nicht realisieren lässt. Deshalb wird tendenziell die qualitative Beschreibung von Einzelmaßnahmen in Responsibility-Berichten angestrebt, wo man erläutern will: „Was ist unser Beitrag?“ Diese Beschreibungen werden für die Kommunikation mit Stakeholdern wie Politik, Gewerkschaften, Kommunen, MitarbeiterInnen gegenüber Zahlen als bedeutsamer angesehen.

„Wir sind noch weit davon entfernt, dass wir über Indikatoren verfügen. Es gibt ja mögliche Indikatoren, die ein Indiz dafür sein können, ob wir jetzt wirklich Good Corporate Citizenship sind oder nicht. Ich glaube, das wird sich so nicht realisieren lassen, dass man ablesen kann, in so einer Bilanz, und zu sagen tolles Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung steht an oberster Stelle, und deswegen investiere ich in dieses Unternehmen. Ich glaube, dass die anderen Faktoren, nämlich die Fragen Zukunftsfähigkeit, Geschäftsattraktivität, Märkte nach wie vor für die Analysten das k.o.-Kriterium sind. Aber man schaut auch zunehmend auf die andere Seite der Bilanz.“

Eine ergänzende Sichtweise:

„Gut, mittlerweile gibt es entsprechende Indizes. Dow Jones ist ein Stability Index, in dem Aktien bewertet werden unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit. Dieser Index hat aber den normalen Index bisher nicht schlagen können. Also die Nachhaltigkeit als eigener Wert rechnet sich noch nicht. Ich sehe es allerdings als ein wesentliches Fundament an, eine Voraussetzung, sozusagen, - we announce to do the business.“

Da keine eindeutigen Bewertungskriterien vorliegen, geht es um den „qualitativ abgeschätzten“, ökonomischen Nutzens von Maßnahmen.

„Also da ist dann die Frage, wirklich aus der Sicht des Unternehmens gesehen: was nutzt uns das, was hilft uns das, wo können wir unsere Geschäfte da besser tun, wo

sind wir eben auf dieses Dreieck Ökonomie – Ökologie – Sozial besonders angewiesen, welchen qualitativen Nutzen erhalten wir auch davon? Das wird ein Unternehmen erst einmal nur aus seiner Sicht sehen und beantworten, denn das kostet alles Geld, und bevor man dieses Geld investiert, will man mindestens qualitativ abschätzen können, welchen Return das hat oder welche anderen Unternehmensziele dadurch unterstützt werden.“

Resümieren lässt sich: Entscheidungsprozesse für oder gegen ein CSR-Handlungsfeld basieren nicht auf rationalen Berechnungen, sondern auf qualitativen Einschätzungen. Diese weichen Einschätzungen werden erst in kollektiven Prozessen zu harten Fakten, die den Weg in die eine oder andere Richtung lenken.

Vor der CSR-Strategie schon mittendrin?

In den Gesprächen wird immer wieder darauf hingewiesen, wie schwierig es sei, „ein solches Thema wie CSR strategisch anzugehen“. Der Prozess vor der CSR-Strategieentwicklung verweist überdeutlich darauf, was CSR und Stakeholdermanagement impliziert: nämlich komplizierte Kommunikations- und Verhandlungsprozesse zwischen internen und externen Akteuren, deren Verlauf und Ergebnisse die Strategie des Unternehmen kanalisieren. Welche Aspekte die CSR-Strategieentwicklung umgreift und wann sie beginnt, wird im Unternehmen und von Akteuren momentan unterschiedlich wahrgenommen und argumentiert. Einerseits wird CSR gerade auf dem Weg zum Börsengang immer noch tendenziell als Konzept gesehen, das sich hauptsächlich auf das bürgerschaftliche Engagement zugunsten sozialer Einrichtungen, der Kultur oder von Bildungseinrichtungen bezieht, nicht aber als Prozess, der die derzeitigen Verhandlungen im Restrukturierungsprozess mit Stakeholdern wie der Politik bereits impliziert und deren Ausgestaltung und evtl. Neuordnung im Zuge bzw. in Verschränkung mit dem internen Restrukturierungsprozess meint. In dieser Perspektive wird die CSR-Strategie erst noch gemacht, wenn „man sich neu aufgestellt hat“.

„CSR wird ja bei uns nicht eine Strategie per se sein, sondern wird unterstützend zu Geschäftsfeldstrategien zu formulieren sein. Strategie bedeutet: den Dingen eine neue Ordnung geben“.

„Die aktuelle Situation im RAG Konzern ist natürlich geprägt von den vielfältigen Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen, Vorbereitung auf Börsengang, Optimierung des Portfolios, so dass das Thema CSR insgesamt vielleicht nicht auf der Agenda ganz oben stand oder steht jetzt. Aber, sobald sich Strukturen geklärt haben oder weiter in Klärung sind, werden diese Themen sicherlich angegangen.“

Verwiesen wird dabei auf das Dilemma, dass das Unternehmen als CSR-Vorbild gelten wolle und wahrgenommen werde, gleichzeitig aber die „Verschleppung einer CSR-Strategie“ unübersehbar sei.

Andererseits, und dies ist eine völlig andere Sicht, wird die „derzeitige Restrukturierung“ schon „als CSR-Prozess“ aufgefasst, in dem es bereits um verantwortliches Ausgestalten neuer Strukturen gehe und einen „Umgang, der unseren Werten ent-

spricht.“ Aktivitäten unter dem Stichwort gesellschaftliches Engagement, insbesondere in den Regionen, die vom Bergbaurückgang betroffen sind, werden in dieser Perspektive „als strategische Initiative“ gesehen. CSR wird also einerseits verstanden als Prozess, der sich bereits im vergangenen und aktuellen Handeln ausdrückt und konkretisiert, *bevor* eine offizielle CSR-Strategie expliziert ist. Andererseits wird eine Auffassung deutlich, welche die CSR-Strategie als Aufgabe betrachtet, die erst *nach* Abschluss der Restrukturierung und in Relation zu den dann relevanten Märkten geplant und angegangen werden könne.

Zukunftsstrategie als schöpferische Zerstörung?

Es zeigt sich in den vorliegenden Daten, dass der Börsengang im Unternehmen kontrovers wahrgenommen und eingeschätzt wird. Dadurch, dass unter strategischen Gesichtspunkten der Kapitalmarkt eine herausgehobene Bedeutung hat, gewinnen vor allem die externen Akteure Einfluss und Mitspracherechte auf die Vorgänge, die im Unternehmen vonstatten gehen.

„Zur Zeit ist meine Beobachtung, dass die Unternehmensberater, egal welcher Couleur, und wirklich die Investmentbanker und Analysten unheimlich gewonnen haben und manch erfahrener Manager, der jahrelang gute Geschäfte gemacht hat, wird von diesen jungen Damen und Herren in einer Art und Weise abgekanzelt, das ist schon atemberaubend. Ich habe großen Respekt vor der handvoll deutscher Unternehmer, die sagen „das interessiert mich hier alles nicht, Quartalsberichte usw., ich denke nicht im Quartal“ – Sie müssen ja in Quartalen denken, wenn Sie an der Börse sind – „das mache ich nicht, ich mache das langfristig und was die erzählen, interessiert mich nicht“. Aber das können Sie sich natürlich nur leisten, wenn Sie einen entsprechenden Background haben.“

Die Zerschlagung von Strukturen sei demnach nur möglich, durch die Prophezeiung zukünftiger Innovations- und Wachstumsschübe. Der Börsengang erzwingt Veräußerungen und sorgt damit dafür, dass „die Leute hier die Welt nicht mehr verstehen“. Angesprochen ist damit die Irritation und Zerstörung gewachsener Ordnungen und Kulturen. Umstrukturierung zieht zwangsläufig die Unterminierung der Kulturen nach sich.

„Die Analysten sagen: aber wenn ihr schon als Konglomerat an die Börse gehen wollt, auf der ersten Ebene, dann müsst ihr auf der zweiten Ebene klar strukturiert sein“. Ergebnis: Wir müssen bspw. unser Konzept vom integrierten Immobilienkonzern, die Wertschöpfungskette rund um die Immobilie, Fläche, Flächenentwicklung, Projektentwicklung, Hochbau, Vermietungsgeschäft, Bauträrgeschäft, Handwerkszentrum, Garten- und Landschaftsbauunternehmen sowie Gebäudemanagement, was sich wunderbar bewährt hat in den ganzen Jahren, immer höhere Umsätze und Ergebnisse erzielt hat, veräußern.“

Von den befragten Führungskräften wird der Faktor Unsicherheit und Ambiguität nicht nur bezüglich der Messbarkeit ins Spiel gebracht. Der langwierige und unsichere Prozess der Vorbereitung von Börsengang und Restrukturierung befördert paradoxe soziale Probleme:

„Wir wollen die Region mit ihren Belastungen und das Unternehmen und unsere MitarbeiterInnen sehen. Die Beschäftigung mit sich selbst, dem aktuellen Veränderungsprozess ist wichtig, sie ist aber auch schwierig, wenn sie zu lange zu extrem ist. Deshalb brauchen wir dieses schnelle Tempo, diese Geschwindigkeit.“

Die Vorgabe „schnelles Tempo“ korrespondierte faktisch mit „enormer Zähigkeit“ der Entscheidungsprozesse, was auch die „Verschleppung der CSR-Strategie“ mit sich brachte, und mit der „Herausforderung, Trennungen - wenn sie denn sein müssen, sozialverträglich auszugestalten“. Der Entscheidungs- und Handlungsdruck erhöhte sich, weil es

„jede Menge Ängste und Befürchtungen seitens der Mitarbeiter gibt, die sich auswirken. Die wollen Ergebnisse, Klarheit und man muss die Leute lange trösten. Wir wollen einen fairen Umgang und offene Kommunikation. Und doch sind wir im Prozess trotz guter Absichten nicht immer ganz optimal damit umgegangen.“

Genauso, wie der Prozess der Neuausrichtung der Unternehmensstrategie irritierende und sogar zerstörerische Wirkungen auf gewachsene Strukturen und Akteurskonstellationen hat, so zeichnen sich vergleichbare Probleme auch hinsichtlich einer CSR-Strategie ab. Das Selbstverständnis als „wert- und werteorientiertes Unternehmen“ markiere etwas von der Mission und Vision, „unten“ gäbe es Maßnahmen, was hingegen fehle, sei der „Mittelbau des gesamten Hauses“, „die Definition relevanter Handlungsfelder“. Diese Verbindung zu schaffen, wird als eine der zentralen Schwierigkeiten beschrieben: Hinsichtlich der relevanten Handlungsfelder komme es

„letztendlich darauf an zu klären, in welchen Märkten wollen wir tätig sein? Es ist die Frage: wer wollen wir sein? Mit welchen Parametern arbeiten wir in welchen Märkten?“

„Das fällt schwer zu sagen: Machen wir das alles weiterhin? Wollen wir kleinere Aktivitäten machen? Wollen wir nur große Aktivitäten machen, wo sich dann nur das Corporate Center damit nach außen darstellt. Und das sind so Fragen, die uns im Moment so am Herzen liegen.“

Als Schwierigkeit erweist sich, Einzelaktivitäten, die gut und richtig seien,

„auf eine strategische Plattform zu bringen, ohne Strukturen zu zerstören, ohne handelnde Personen abzuschrecken, ohne Netzwerke auseinander zu brechen. Da suchen wir noch nach dem richtigen Weg“.

„Teilweise sind solche Aktivitäten ja auch gebunden an einzelne Personen, an einzelne Führungskräfte, und die dann als Corporate Center, als neue Führungseinheit für diesen Konzern hochzuheben auf eine solche strategische Ebene, gefährdet dann oft auch solche einzelnen Aktivitäten.“

Zwischenbilanz

Zusammenfassend lässt sich bis hierher sagen: Es ist evident, dass im Zuge des geplanten Börsengangs das Thema soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit eine immense Bedeutung bekam. Im Unternehmen werden diese Entwicklungen kontrovers wahrgenommen. Problemwahrnehmungen und Interessenlagen unterscheiden sich mitunter sehr deutlich. Die Stichworte CSR bzw. soziale Verantwortung und Börsengang korrespondieren in verschiedenen Variationen miteinander und werden als wechselseitige Triebkraft wie auch als potentiell Hemmnis argumentiert - je nach Position und Interessenlage des Akteurs. Das Thema CSR „orchestriert“ und glättet gewissermaßen den geplanten und turbulenten Umstrukturierungsprozess rund um den Börsengang, während es in seiner faktischen Bedeutung und Ausgestaltung unscharf und diffus bleibt. CSR kann auf vieles bezogen werden, was in der Vergangenheit aufgebaut wurde, was derzeit gemacht wird oder was erst noch in der Zukunft angestrebt wird und relevant werden könnte. Die Aktivitäten des Unternehmens zur gesellschaftlichen Verantwortung, „was uns in den letzten Jahren ausgezeichnet hat als RAG“, wird von den Promotoren nicht als Widerspruch zum Börsengang gesehen, sondern als Akzeptanz schaffender Faktor, von dem man annimmt, dass er zukünftig noch mehr Relevanz bekommen wird. CSR wird demnach im Zuge des geplanten Börsengangs als Erfolgsfaktor ins Feld geführt, gleichzeitig gibt es genau dafür wenig prägnante Anhaltspunkte und Zahlen. Auch der Börsengang wird schon im Voraus als Erfolg gewertet, ohne dass dabei immer die Kehrseiten und Unwägbarkeiten in die Argumentation aufgenommen werden. Sowohl der Börsengang als auch CSR versprechen Vorteile für die Zukunft, der tatsächliche Gewinn und die unkalkulierbaren Folgen sind lediglich abschätzbar. Weil dies so ist, zieht sich der politische Entscheidungsprozess in die Länge.

Die zwangsläufige Irritation von gewachsenen Ordnungen, der Anspruch, alle Aktivitäten nach ihrem Nutzen zu ermitteln und die gleichzeitige Vagheit und Irrationalität des Bewertens erweisen sich, wie oben schon angesprochen, als die empfindlichsten Punkte. Gesellschaftliche bzw. soziale Verantwortung soll nur dort und insoweit übernommen werden, als sie auch ökonomisch ist. Effekte sind derzeit allenfalls qualitativ beschreibbar, nicht aber zuverlässig quantifizierbar. Soziale Verantwortung wird deshalb voraussichtlich zukünftig in den Handlungsfeldern wahrgenommen werden, die „potentiell“ als ökonomisch profitabel gelten. Dadurch können sie als rational thematisiert und kommuniziert werden.

CSR als „normativer Anspruch“ in der Personal- und Organisationsentwicklung

Der Bereich Personal- und Organisationsentwicklung hat bisher „lediglich“ die Funktion, auf das Thema CSR aufmerksam zu machen und es im Hinblick auf die Führungskräfteentwicklung als normative Erwartung verbindlich zu machen. Deutlich ist, dass es auch innerhalb des Personalressorts divergente Auffassungen zur Bedeutung, Rolle und Funktion von CSR für die PE und OE gibt. Derzeit gibt es keine

expliziten „CSR-Instrumente“, die im Rahmen der Führungskräfteentwicklung Anwendung finden.

„Die PE/OE hat zunächst einmal die Aufgabe, auf solche Trends hinzuweisen und zu sagen, dass wir das entsprechend berücksichtigen müssen. Gerade dann, wenn es scheinbar in der Bedeutung noch so gering ist, zu prüfen, ist das tatsächlich etwas, das man berücksichtigen muss im General Management oder eher nicht. Das heißt, da einmal die Diskussion anzuregen. Und dann ist es die Aufgabe letztendlich, einen solchen Prozess zu initiieren, zu begleiten, im Sinne einer Organisationsentwicklung, dafür dass es in die Strategie auch tatsächlich eingearbeitet wird. Die Frage ist: wie fließt das jetzt wieder in die Führungskräfteentwicklung ein, welche Verfahrensinstrumente brauchen wir, um dieses Ziel, nämlich eine gute CSR Company zu sein, zu erreichen?“

Es wird darauf hingewiesen, dass

„das Thema CSR jetzt in den Rationalisierungsanstrengungen der letzten Jahre einfach unterbeschnitten ist, dass es aber ein Trend wird, der zunehmend wichtiger wird, weil von außen, von der Politik, von der EU, von der UNO, Global Compact, es Einwirkungen gibt, die sagen, gerade für große Unternehmen mit einer weltweiten Bedeutung: Wie gestaltet ihr eure sozialen Beziehungen? Da stellen Gewerkschaften Forderungen, internationale Gewerkschaftsverbände, die sagen: wie gestaltet ihr die sozialen Beziehungen? Es werden immer mehr Fragen gestellt von außen, und man ist, denke ich, gut beraten, wenn man diesen Trend aktiv selber aufnimmt.“

Es gehe insbesondere um die Entwicklung einer Führungskultur, die neue Anforderungen impliziert und das Denken „über den Tellerrand“ fördert.

„Wenn dann Führungskräfte mit dem Thema CSR oder Stakeholdermanagement arbeiten, ist es nun einmal zwingend, dass ich die Kompetenzen habe, die Kommunikation mit ganz anderen Welten aufzunehmen, dass ich die Bereitschaft habe, tatsächlich auch mal die Seiten zu wechseln, dass ich lernoffen bin, neue Eindrücke entgegen zu nehmen und diese auch zu reflektieren.“

Hingewiesen wird auf den gravierenden Einfluss dieser Bereitschaft und Kompetenzen von Führungskräften auf „harte Faktoren“.

„Ich behaupte, mal auf die Spitze getrieben, dass das Unternehmen gar nicht optimal organisiert sein kann, wenn die Führungsthemen nicht bearbeitet sind.“

CSR sei relevant, weil es um Kooperationen mit Akteuren gehe, „die auch gegensätzliche Interessen“ haben. Es bedeute Management des Widerstreits von Interessen und Kulturen. Widersprüche „die von außen reinkommen“ müssten zu „wechselseitigem Verständnis“ zwischen Unternehmen und „neuen Stakeholdern“ führen. Dies setze zunächst voraus, dass sie „besprechbar gemacht“ würden.

„Ich meine, unternehmensübergreifende Prozessorientierung ist ja nicht neu. Wir reden von Customer Relationship Management, von Supply Chain Management, wo ich den Lieferanten, mich selber, den Kunden und externe mit einbeziehe. Das Prob-

lem ist, oder der Nutzen, dass dort die Interessen häufig gleich gerichtet sind oder gleich richtbar sind. Das ist bei den Stakeholdern des CSR eben nicht so. Da sind die Interessen teilweise gegensätzlich. Dennoch wirken die Systemelemente sehr stark aufeinander ein. Dann hat das natürlich immense Auswirkungen auf die Strategie-Diskussion, und dann kommt das zum Tragen: Sie müssen wissen, wie in einer Non-Profit-Organisation, in einer öffentlichen Organisation entschieden wird und wie dort die Gedanken sind, was sind denn eigentlich die Ziele oder die widerstreitenden Ziele, die die haben?“

Als zentraler Faktor, der die Relevanz von CSR unterstreiche, wird die wachsende Bedeutung nicht vertrauter Umfeldler für Unternehmen genannt – allerdings gelte das „unabhängig von CSR“. Die Notwendigkeit der Herstellung von Vertrauen wird auch in Bezug auf interne Prozesse betont. Doch auch dies gilt unabhängig von CSR.

„Teilweise sind die Dinge, die wir erreichen wollen in der Führungskräfteentwicklung, Voraussetzung für Führungskräfteentwicklung. Wir wollen eine höhere Vertrauenskultur erreichen, es braucht allerdings ein gegenseitiges Vertrauen, damit man überhaupt erst bereit ist, sich tatsächlich über Fehler oder eigene Probleme auszutauschen. CSR kann da mit helfen.“

Im Zuge der Restrukturierung komme es zu Aufgaben- und Verantwortungsverlagerungen, die neue Anforderungen an Führungskräfte stellen, vor allem: „mehr Verantwortung“.

„Einmal gibt es veränderte Aufgaben/Funktionsbeschreibungen, die zu veränderten Anforderungen führen und bei uns ist es so angelegt, wie in vielen anderen Konzernen oder Unternehmen auch, dass hier in unserem Führungskräftebereich das Thema „Change Management“, Bereitschaft zur Veränderung, Mittel legt. Beide Themen sind adressiert, auch dafür werden wir noch mal einen Gesamtfahrplan, eine Gesamtstrategie auflegen, zu sagen „wie starten wir jetzt vor dem Hintergrund der NewCo?“, der börsennotierten Gesellschaft, also ein Thema von Veränderungsmanagement/Change Management, gepaart auch noch einmal mit einer Neudefinition: wer sind eigentlich die relevanten Konzernführungskräfte? Was sind die Anforderungen, die die erfüllen müssen und was bringen sie mit? - um zu sehen, wo da das Gap liegt. Da kommen also erhebliche Anforderungen in einem solchen Prozess auf das Thema „Führungskräftepersonalentwicklung“ zu.“

Unklar und umstritten ist die Funktion von CSR bei den erweiterten Anforderungen an Führungskräfte:

„Inwiefern jetzt das CSR-Thema ein Thema ist, das an der einen oder anderen Stelle solche Prozesse unterstützen kann, da bin ich mir nicht ganz sicher.“

Erfahrungen und Einschätzungen zu Corporate Citizenship-Projekten

Pilot-Projekte, wie bspw. „Brückenschlag“, in denen Führungskräfte für begrenzte Zeit in Sozialprojekten tätig sind, werden ambivalent eingeschätzt. Treffend wird dies durch die Aussage auf den Punkt gebracht, man müsse „nicht in die Pfütze treten, um zu wissen, dass sie nass ist“. In der Tendenz wird der Sinn dieser Maßnah-

men für die Organisation und die beteiligten Akteure in Zweifel gezogen. Es wird für „lockere“, projektförmige Kooperationen plädiert, bei denen Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, sich freiwillig, nicht aber gezwungenermaßen zu engagieren. Vertraglich gestaltete, von vornherein auf Dauer angelegte Kooperationen mit unbekannten Organisationen können gar nicht im Interesse eines Unternehmens liegen. Dies würde gewachsene Vertrauensbeziehungen voraussetzen.

„Für solche Dinge empfehle ich immer, sich nicht in langfristige Dinge hineinzugeben, sondern eher etwas zu machen, wo man Anfang und Ende auch sehen kann. Um dann wieder zu überprüfen „stimmt die Richtung, sollen wir das weitermachen oder auch nicht“.

Diese Tendenz verwundert nicht, denn es entspricht der Logik von modernen Unternehmen, Arbeit projektförmig zu organisieren. Genau dieser Logik wird auch das unterworfen, was in Kooperationen mit externen Akteuren im Zuge von bürgerschaftlichem Engagement geschieht. Dies widerspricht nicht gewachsenen Kooperationen oder gar Allianzen. Kooperationen müssen sich aber erst einmal durch Erfahrungen als sinnvoll erweisen und bewähren, bevor daraus Allianzen werden können. Herausgestellt wird bspw., dass Allianzen, etwa mit der Kirche, erst zu solchen geworden sind, weil sie mit der Zeit wachsen konnten, ohne dass formale und langfristig angelegte Verträge geschlossen wurden.

Bürgerschaftliches Engagement von MitarbeiterInnen müsste, so ein Plädoyer von CSR-Promotoren in diesem Unternehmen, „Bestandteil von Arbeit werden“. Nur wenn Zielsetzungen und Auftrag klar seien, könne Motivation mobilisiert werden. Qualität in Projekten werde nicht zuletzt, am wahrscheinlichsten dann gesichert, wenn „die Leute wissen, sie werden dafür bezahlt“.

Potentielle unbeabsichtigte Nebenfolgen und Risiken von CSR

Auch bei CSR wird die Gefahr unbeabsichtigter und ungewollter Nebenwirkungen gesehen.

„Zum einen kann es natürlich sein, dass Ressourcen gebunden werden in ineffizienten oder wirkungslosen Projekten. Es kann sein, dass die ganze Geschichte als ein Marketinginstrument klassifiziert wird vom Umfeld, nach dem Motto ja gut, jetzt machen sie CSR, weil sie irgendetwas zu verbergen haben, oder so. Es kann zu höheren Kosten führen, die uns gegen jeden Wettbewerber, den internationalen Wettbewerber vielleicht, der das alles nicht macht, in eine Nachteilsposition bringt. Es kann zu einem Vertrauensverlust führen, nach dem Motto: jetzt haben wir die 17. Veränderungsinitiative, die nicht funktioniert hat, und wir lassen uns als Mitarbeiter irgendwann nicht mehr mobilisieren. Der Vertrauensverlust kann sich natürlich auch auf das Umfeld beziehen, nehmen Sie politische Mehrheiten, die sich ändern. Jetzt haben wir Partei A, die regiert, mit diesem politischen Umfeld haben Sie eine positive Beziehung aufgebaut, dann kommt das nächste Mal die Opposition B an die Macht, die alleine schon deshalb, weil Sie vorher mit Partei A zusammengearbeitet haben sagen

nein, mit uns nicht, jetzt hauen wir erstmal die Bremse rein. Das heißt, Sie sind von Zyklen abhängig, die Sie nun definitiv nicht beeinflussen können.“

Dem Anspruch, CSR im Sinne der aktiven Mitgestaltung von Umwelt und der Verbesserung interner Prozess zu praktizieren und zu nutzen, steht das Bewusstsein der HR-Experten gegenüber, dass alle potenziellen und angestrebten Vorteile sich auch in Nachteile ummünzen können. Proaktive Mitgestaltung des Umfeldes schafft Bindungen und Abhängigkeiten, die zu einem späteren Zeitpunkt Optionen begrenzen können.

Von einigen Akteuren wird auch die Gefahr gesehen, sich zu sehr auf die Außendarstellung zu konzentrieren.

„Das Risiko ist natürlich, CSR ist kein reines Kommunikationskonzept. Wenn das in die Hände der Kommunikatoren gerät, dann sammeln die alles, was wir Gutes tun und versuchen das dann nach außen zu tragen. Da sehe ich ein gewisses Risiko drin. Wenn Unternehmen wachsen, dann lässt sich auch gut darüber reden, aber wenn der Unterbau nicht stimmt, dann wird es kritisch. Das haben wir ja intern auch.“

Ambivalenzen auf dem Weg zu einer CSR-Strategie

Im Theorieteil zu den Trendsettern wurde u.a. der zunehmende Rechtfertigungs- und Legitimationsdruck auf Unternehmen besprochen. Diesem Druck sind als „Corporate Citizen“ auftretende und das Stichwort „gesellschaftliche Verantwortung“ aktiv aufgreifende Unternehmen nolens volens ausgesetzt. Gerade durch und im Zuge des Börsengangs wird deutlich, wie indirekt und ambivalent das Stichwort gesellschaftliche Verantwortung und bürgerschaftlicher Engagement wirkt und wahrgenommen wird. Auffallend ist: Man verspricht sich einerseits vieles davon und andererseits, wie deutlich wurde, nicht allzu viel. Vieles bleibt vage. Es ist unklar, wie die Ansprüche, die sich aus dem Leitbild ableiten, überhaupt adaptiert und handhabbar gemacht werden können. Die Einschätzungen sind ambivalent - nicht nur zwischen den Akteuren, sondern bei ein und denselben Akteuren.

Wie in der Ergebnisdiskussion zu den Trendsettern in Kapitel 7 ausgeführt wird, so ist auch bei der RAG AG das Label „gesellschaftliches Engagement“ Triebkraft und Argumentationsmittel, um neue strategische Ziele zu erreichen und gleichzeitig potentiell Risiko insofern, dass Verantwortung wächst und Stakeholder ihre Aufmerksamkeit hinsichtlich Konsistenz und Glaubwürdigkeit erhöhen. Je größer und unübersichtlicher eine Organisation geworden ist, je mehr sie neue Felder erschließt und alte ausschleust, desto schwieriger wird es gleichzeitig für sie, der gewachsenen, quasi selbst aktiv mitproduzierten Verantwortung nachzukommen und dies strategisch zu managen. Dies wird gerade hinsichtlich des „Endes der Steinkohle“ in Zukunft von Interesse sein.

Lose Kopplungen und Wechselwirkungen zwischen Leitbildern, Ansprüchen und Realitäten

Es spricht vieles dafür, dass sich durch die Referenz auf das Thema gesellschaftliche Verantwortung die Restrukturierung des Konzerns und sein Börsengang anders durchsetzen und legitimieren ließen als es ohne diese Dimension möglich (gewesen) wäre. Die erst noch zu realisierenden Umstrukturierungsmaßnahmen und der über viele Monate in der Schwebe hängende Börsengang hatten – ex post betrachtet – keinen unerheblichen Einfluss auf die Problemwahrnehmung und -diskussion des Themas gesellschaftliche Verantwortung und vice versa. Bei der RAG fand sich das Stichwort CSR längst auf den offiziellen Seiten, bevor es eine klare Strategie dazu gab. Das heißt das neue Stichwort CSR koexistiert(e) eine recht lange Zeit mit den „alten Strukturen“ und mit einer Bandbreite an CSR-Ausdeutungen und Praktiken, über die das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt allerdings „keine Transparenz“ hat. Das neue Leitbild bzw. Ziel der Zukunft, an der Börse als Top-Unternehmen wahrgenommen zu werden, wurde bereits kommuniziert, bevor die Strukturen dazu geschaffen bzw. ihre Realisierung spruchreif waren. Mit anderen Worten: Kultur und Struktur sind Phänomene in Organisationen, die nur mehr oder weniger miteinander korrespondieren bzw. die über längere Zeit nur lose aneinander gekoppelt sein können, ohne dass das Unternehmen deshalb Legitimation entzogen bekommt. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein. Das Vorgehen war riskant: Die strategische Neuausrichtung wurde mit hohem Aufwand geplant und bereits kommuniziert, während noch unklar war, ob und inwieweit die Verhandlungen mit der Politik die Realisierung überhaupt ermöglichen würden. Strategische Pläne haben dementsprechend eine vorantreibende Funktion, auch wenn sie im Zuge ihrer Realisierung von faktischen Ereignissen und Verhandlungsprozessen überholt oder blockiert werden können. Anders gesagt: Der strategische Veränderungsprozess wird nicht auf einer soliden Grundlage vorangetrieben, sondern diese Grundlage wird erst durch entsprechende Kommunikation nach innen und außen und den dadurch entstehenden Druck sukzessive geschaffen bzw. ermöglicht.

Der Verweis auf CSR im Prozess der Restrukturierung erfüllt eine wichtige, aber eher latente und indirekte Funktion für und in diesem Prozess. Je strenger das Gebot der Effizienz wird, je turbulenter und umfassender die Umstrukturierung, je politischer und komplizierter die Neuordnung der Strukturen, desto wichtiger ist es, Beruhigung und Kontinuität zu schaffen. CSR und gesellschaftliche Verantwortung in den Diskurs mit hinein zu nehmen und gewachsene Maßnahmen, vorerst ohne systematische Anbindung an die neue Unternehmensstrategie weiter wie gehabt umzusetzen, kann dazu ein - mehr oder weniger absichtsvolles - strategisches Mittel der Wahl sein. Dies kann Vertrauen fördernde Funktionen nach innen erfüllen, aber auch Positionen nach außen stärken, so dass das Unternehmen, nicht zuletzt gegenüber der Landespolitik und gegenüber den Stakeholdern aus dem Steinkohlebergbau als Corporate Citizen auftreten kann. Man kann dies zuspitzen: Je mehr man von sozialer Verantwortung spricht, desto eher sind neue und ganz andere Wege ohne allzu viel

Widerstand möglich – auch Arbeitsplatzabbau und der Abschied von einer ganzen Branche. Je weniger klar ist, wie z.B. eine zukunftsfähige Energiepolitik aussieht, desto wichtiger ist das Stichwort CSR.

Das „Soziale“ bzw. „Gesellschaftliche“, das durch die Labels CSR und/oder Nachhaltigkeit bzw. „gesellschaftliche Verantwortung“ verschiedene austauschbare Namen bekommt, die (einmal mehr, einmal weniger) Tradition als auch „Modernität“ symbolisieren, erfüllt in diesem strategischen Umbruch wichtige Funktionen. Dass es uneindeutig ist, um was es sich dabei genau handelt und wie die Dinge und Bedeutungen genau zusammen hängen, hat Vorteile und Nachteile: Vorteile, denn Mehrdeutigkeit ermöglicht (Verhandlungs- und Gestaltungs-) Beweglichkeit, Fokussierung und Selektion einzelner Aspekte in einer Phase erhöhter Unsicherheit, die wesentlich durch die Abhängigkeit von Stakeholdern und deren Interessen bedingt ist. Der Vorteil ist auch Nachteil, weil genau dadurch Missverständnisse, Uneinigkeit und Politisierung darüber befördert werden, was CSR in und für diesen Konzern eigentlich aktuell und zukünftig bedeutet und konkret ist/ sein soll. Um das Gesamte zu verstehen, braucht es ein Wissen um die einzelnen Aspekte und umgekehrt. Die Versprechungen, Ansprüche und Mehrdeutigkeiten „hinter“ dem Catchword CSR erweisen sich im Zuge des Börsengangs und solch gewaltiger Umstrukturierungen folglich als funktionales, aber janusköpfiges Phänomen. Dies eröffnet einen anderen Blick auf den Platzhalter CSR und die Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer CSR-Strategie.

Dass man sich (fast zu) viel und gleichzeitig nicht allzu viel von CSR verspricht, hängt stark damit zusammen, dass handhabbare und überzeugende Kriterienkataloge zur Messung der Aktivitäten und ihrer Kommunikation nach innen und außen nicht in Sicht sind. Messen bzw. Bemühungen in diese Richtung sind einigen der einflussreichen Akteure nicht besonders wichtig, im Gegenteil. Sie werden nicht forciert, aber gelassen hingenommen, weil es Legitimität sichert, entsprechende Bemühungen zu demonstrieren. Hinzu kommt: Messen und starke Formalisierung, wenn es denn durch viel Aufwand möglich wäre, kann notwendige Spielräume verengen. Was dagegen nicht eindeutig bewertbar ist, kann als Überzeugung bzw. Wert umso ungestörter wirken. Nicht-Messbares wird allerdings auch, das ist die Kehrseite, umso mehr Verhandlungssache. Die Ungewissheitszone, die daraus resultiert, ermöglicht potentiell beides: Machtgewinn und Machtverlust der involvierten Akteure. Sie ist für ein unter besonderer Beobachtung und Druck stehendes Unternehmen in einer besonderen Bewährungssituation radikalen Wandels zwar riskant, aber eben auch eine Ressource.

Management bedeutet in diesem, wie in anderen Fällen, Bedeutungen als entweder richtig oder falsch zu unterscheiden. Es ist für die EntscheiderInnen dabei schlichtweg unmöglich, alle Alternativen, Folgen und Wahlmöglichkeiten im Voraus durchzuspielen. Auch tauchen im Zuge der Strategieentwicklung, wie deutlich wurde, verschiedene Ziele, Argumente und Präferenzen auf. Die Adaption des Themas CSR an

die gewachsenen Strukturen und Traditionen setzt einen Diskussions-, Aushandlungs- und Entscheidungsprozess in Gang, der immer informell unterlegt, also mikropolitisch geprägt ist und genau in dieser Politikhaftigkeit gemanagt werden muss. Das gilt gerade auch für die Phase vor dem offiziellen Start der Strategieentwicklung, denn in dieser Phase werden Entscheidungen getroffen, die Optionen der CSR-Strategieausrichtung kanalisieren. Es geht dabei bei weitem nicht nur um die Frage, wie gesellschaftliche Verantwortung in Form von welchen Engagements im Gemeinwesen bzw. der Region wahrgenommen wird, sondern um Fragen der internen Unternehmenskultur, des Umgangs mit Mitarbeitern, aber auch vor allem der Formen der Kommunikation und Kooperation mit mächtigen, externen Stakeholdern.

CSR ist derzeit unter diesen Umständen ein funktionales Stichwort, dessen Inhalt und Wirkung zwar nicht klar ist, dass dafür aber an vielfältige und durchaus widersprüchliche Interessen verschiedener Akteure anschlussfähig ist. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Fazit: Der Glaube versetzt Berge

Fiktionen, Nicht-Messbarkeit und Irrationalität als Triebkräfte der Veränderung

Wenn man CSR als komplexen Prozess der Neuordnung und –gestaltung der Organisation-Umwelt-Interaktionen versteht, bei dem es um Anpassung von arbeits-, sozial- und umweltpolitischen Strukturen geht, dann reicht der Blick auf das Unternehmen allein nicht aus. Entscheidungsprozesse über diese Anpassung sind schon lange über die Unternehmensgrenzen hinaus gewachsen – das Stichwort CSR hinkt diesen Tatsachen gewissermaßen hinterher. Unternehmen stehen in Wechselwirkung mit Feldern, die man im CSR-Diskurs oft missverständlich „die Gesellschaft“ nennt. Demgegenüber steht die Auffassung, dass Wirtschaft schon immer Vollzug von Gesellschaft ist und nicht ihr Gegenüber. Eine solche Perspektive hat auch im Blick, dass (CSR)Strategie, wie der Igel, so oder so immer „schon da“ ist, wenn auch gerade nicht so, wie es idealtypisch sein soll. Der Prozess der CSR-Strategieentwicklung beginnt schon *vor* ihrem offiziellen Start. Ob es in diesem Prozess der Strategieentwicklung tatsächlich zu zukunftsfähigen Entscheidungen und entsprechende Handlungsstrukturen in den einzelnen Geschäftsfeldern kommt, innerhalb der „soziales Engagement“ im Gemeinwesen lediglich einen Aspekt abbildet, wird sich erst *ex post* beurteilen lassen.

CSR bei der RAG AG ist bereits das, was sich in *actu* auch ohne ausgeklügelte CSR-Strategie vollzieht - mit allen Risiken und Nebenwirkungen, die dadurch der Organisation und den individuellen Akteuren zugemutet werden. Die strukturellen Bedingungen, die sich in den Wahrnehmungen, Entscheidungen und dem Handeln der Akteure auf der Strecke *vor* der offiziellen CSR-Strategieentwicklung widerspiegeln, kanalisieren schon das, was CSR in diesem Unternehmen bedeutet. Zwischen zurückgestellter und in die Zukunft verlegter CSR-Strategie liegt ein Prozess, in dem

austariert wird, was legitim und angemessen ist. Die Bewertung dieses Prozesses steht auf einem anderen Blatt. Dies kann und sollte an dieser Stelle gar nicht beurteilt werden. Deutlich sollte werden, dass das Label CSR Legitimitätsfunktionen im Prozess des Wandels erfüllt. Dies schließt faktisches Engagement keineswegs aus, es setzt aber offensichtlich auch keine systematische und stringente CSR-Strategie voraus. Die Legitimität eines neuen strategischen Kurses, was gleichzeitig bedeutet: das schleichende Verlassen eines alten Kurses, kommt maßgeblich durch externe Akteure zustande. Sie sind es auch, die mit ihren widersprüchlichen Interessen und Ansprüchen aufreibende Kontroversen und langwierige Verhandlungsprozesse in Gang bringen und unausweichlich machen – dies zeigt sich am Fall der RAG AG schon vor der offiziellen CSR-Strategieentwicklung sehr deutlich. CSR bedeutet gerade, diese durch und durch politischen Prozesse zu gestalten.

Dies alles ist, könnte man sagen, für eine in „begrenzten Rationalitäten“ (March 1990, Simon 1976, 1981) denkende Soziologie nichts Spektakuläres. Doch darum geht es auch nicht. Vielmehr sollte es um eine Fallbesprechung gehen, die schlicht illustriert, dass für ein Unternehmen, je entgrenzter, globaler und gleichzeitig institutionell gebundener es ist, strategisches Management letztlich nichts anderes als „permanentes Tasten und Stolpern“ (Ortmann et al. 2002, S. 205) bedeutet. Strategieentwicklung ist ein Prozess, der heute immer stärker durch Ambiguität, widersprüchliche Leitbilder, daraus resultierende Inkonsistenzen und Legitimitätsprobleme⁹⁰ bedingt und letztlich vorangetrieben wird. Unternehmen müssen ein Herangehen finden, dies alles symbolisch zu repräsentieren und schließlich auch handhabbar zu machen – man kann dies CSR nennen oder auch anders. Sie brauchen jedenfalls für ihren Wandel, das zeigt dieser Fall, immer „das Andere“, d.h. zugleich Weniger und Mehr als nachweisbare Effizienz, Rationalität und Stringenz. Dieses Weniger und Mehr liegt in dem Glauben an die Fiktion, der nur dann effektiv wirkt, wenn er kollektiv geteilt wird.

Man kann viel in Erfahrung bringen über CSR in einem Unternehmen, aber es ist immer zu wenig; kein „Datum“ ist 100%ig und kein Kriterienset, mit dem die Verbindung sozialer, ökologischer und ökonomischer Dimensionen gemessen und zuverlässig einschätzbar werden soll, kann die komplexe Realität vollständig erfassen⁹¹ – genau dies ist die Realität und je nach Ausrichtung und Interessenlage der willkommene Grund zur Beharrung oder zum verändernden Handeln und Entscheiden. Insofern ist das „Manko der Messbarkeit“ die eigentliche Chance für die Entwicklung von neuem, wenn man sie denn ergreifen und gestalten will. Diese sehr schlichte Tatsache wird allerdings bisher kaum argumentativ ins Spiel gebracht. Weil der

⁹⁰ Obgleich der Theoriebeitrag in Kapitel 5 und die Ergebnisse anhand der Trendsetter-Fälle BOV AG AG und The Body Shop zum Problem der inkonsistenten Erwartungen und der Legitimität im Besonderen auf Trendsetterunternehmen abgestimmt sind, sind beide Beiträge auch für den Fall RAG AG von Bedeutung.

⁹¹ Vgl. dazu den Beitrag „Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz“.

Prozess der CSR-Strategieentwicklung, der mittlerweile weit über die Unternehmensgrenzen hinausreicht, weit weniger rational, geschmeidig und berechenbar ist als es von manchen einschlägigen Experten suggeriert wird, weil die versprochenen Vorteile neuer Strategien und Konzepte sich weder ex ante beweisen noch de facto ohne Kehrseiten einlösen lassen – genau deshalb muss umso mehr an sie geglaubt werden, damit auch wirklich gehandelt wird.⁹²

Welchen Einfluss die Neuausrichtung des Konzerns auf den Strukturwandel der Region und auf neue Vernetzungen haben wird, in welche Richtung die Reise bei der inhaltlich-faktischen Gewichtung und Ausgestaltung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte geht, ob dies einen (bzw. *den* erhofften) „Schub“ für das Unternehmen und die Region bringt, wird weiter zu beobachten sein. Die zentrale Frage für die Zukunft ist, ob es diesem Unternehmen (wie auch vielen anderen) unter den anhaltenden Turbulenzen der Finanzmärkte und der Umwälzung von Strukturen gelingen wird, tatsächlich unkonventionelle Formen des Wirtschaftens hervorzubringen oder ob es auf faktischen Konservatismus hinausläuft, bei dem die Wirklichkeit bleibt, wie sie ist.

⁹² Die Tatsache, dass geglaubt werden muss, um etwas zu verändern und dass bei aller Beschwörung von Rationalität nicht oder viel weniger geprüft wird als man glaubt, ist, wie bereits erwähnt, kein überraschendes Phänomen. Exemplarisch kann dies auch am Fall Lean Production bzw. Gruppenarbeit in Japan und Europa studiert werden (bspw. Sey 2001).

„Personalentwicklung mit Herz und Verstand“:

Hintergründe, Grenzen und Kehrseiten der Integration von gesellschaftlichem Engagement in die Unternehmensstrategie - das Dienstleistungsunternehmen BOV AG

Sonja J. Hafner

1. Hintergrund

Die BOV AG war ein Partner des Projekts, das aufgrund seiner Auszeichnung und seiner öffentlichen Bekanntheit für MAVACO interessant wurde. Ein erstes Ziel war, die Erfahrungen der BOV AG für die anderen Projektpartner nutzbar zu machen, Austausch zu ermöglichen und eventuell entstehende Kooperationsprojekte wissenschaftlich zu begleiten.

Im Zuge der Fusionsvorbereitungen, die, wie bei The Body Shop, erst ex post als solche bekannt wurden, war die Bereitschaft der Akteure zu Gesprächen naheliegenderweise eingeschränkt. So liegen in diesem Fall etwa keine Informationen darüber vor, ob und wie viel Führungskräfte und MitarbeiterInnen derzeit noch faktisch in CC-Projekten tätig sind. Dies ist zwar auf den ersten Blick ein gravierendes Manko, da das Unternehmen ja gerade für sich beansprucht, dass das Engagement in sozialen Projekten wichtiger Teil der Personalentwicklung sei. Doch gaben andere Datenquellen ausreichend Hinweise auf wichtige, hier zu besprechende Fragen und Tendenzen. Verwiesen sei hier auf die einleitenden Ausführungen zum Fall und Forschungsdesign in Kapitel 4.

2. Forschungslücke

Die Forschungslücke besteht, im Hinblick auf ein Vorreiterunternehmen wie die BOV AG, darin dass bisher nicht bekannt ist, welche Grenzen, Kehrseiten und auch Ambivalenzen bei der Integration von gesellschaftlichem Engagement in die Unternehmensstrategie und ggf. die Personalentwicklung auftreten. Es geht also im Falle der BOV AG, wie auch im Falle The Body Shop, im Kern um Korrekturen bisheriger Selbstverständlichkeiten, die im CC- bzw. CSR-Diskurs herrschen. Einige dieser Selbstverständlichkeiten liegen in den Prämissen, dass Unternehmen durch ihre Engagements nur Vorteile und Anerkennung für sich schaffen, dass dies intern durchweg anerkannt ist oder dass das Experimentieren mit CC (bspw. im Rahmen von Personalentwicklung) bereits mit stabiler Verankerung gleichzusetzen ist. Die These ist, wie bereits bei der Vorstellung der Fälle unter Kapitel 4 deutlich gemacht, dass die (offizielle) Strategie erstens als Imitation der Wirklichkeit nachträglich formuliert wird und die Realität, auch in Trendsetterunternehmen, von den symbolischen Darstellungen mehr oder weniger entkoppelt ist. Unschärf ist bislang im Falle der BOV AG, wie und unter welchen Einflüssen und Schwierigkeiten sich die Strategie bzw.

die Rolle von CC für die Personalentwicklung entwickelt und verändert hat, wie das Unternehmen auf Signale wichtiger Akteure seines Umfeldes reagiert hat, welche Krisen zu bewältigen waren und welche Bedeutung, welche u.U. (wechselnde) Funktionen und Kehrseiten gesellschaftliches/bürgerschaftliches Engagement im Verlauf für die Organisation hat(te).

3. Fragestellungen für die Forschung

Leitende Fragestellungen sind entsprechend der Forschungslücken folgende (sie gelten auch für den Fall The Body Shop)⁹³:

- Welche inneren und äußeren Bedingungen und Einflussfaktoren führten dazu, dass dieser Trendsetter gesellschaftlichen Engagements zu einem solchen wurde?
- Wie und durch welche Einflüsse entwickelte und veränderte sich die Strategie?
- Welche Wendepunkte und sensiblen Phasen gab es?
- Welche Effekte hatten Wachstumsschübe, Börsengang, Restrukturierung und Krisen?
- Was passiert aktuell und welche Tendenzen zeichnen sich ab?
- Wie lassen sich die Entwicklung in Bezug auf das Phänomen des „Lock In“ (Ortmann 1995) - mit anderen Worten: der Pfadabhängigkeit von Unternehmen - verstehen? Durch welche Dynamiken und Faktoren wird gegebenenfalls das „Lock- in“ unterminiert?

4. Rolle von MAVACO und Datenbasis

Im Vergleich zum Unternehmen RAG AG hatte MAVACO bei der BOV AG weniger Einblick in die aktuellen internen Prozesse.⁹⁴ Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf folgenden Quellen:

- Interview mit dem Personalexperten und der Leitung der Ehrenamtagentur Essen (die ein „Projekt“ der Unternehmensstiftung Fairnetzen ist)
- Interview mit dem Unternehmensgründer, veröffentlicht im Rahmen einer Universitätsinitiative zur Unterstützung von FirmengründerInnen

⁹³ Vgl. zu beiden Fällen insbesondere die Schlussfolgerungen in Kapitel 7.

⁹⁴ Hier sei auch erwähnt, dass zunächst Thomas Hanke im Projekt MAVACO für den empirischen Fall BOV AG AG verantwortlich war. Dadurch dass der Kollege aus dem Projekt ausschied und ich die Aufgabe übernahm, haben sich die Akzente in Fragerichtung und Auswertung darauf konzentriert, die Fälle BOV AG und The Body Shop als Trendsetter in den Blick zu nehmen und ggf. Tendenzen herauszuarbeiten, die sich auch in anderen Unternehmen abzeichnen dürften – ohne dass dies bisher bekannt ist.

- Teilnehmende Beobachtung bei vier Fach-Veranstaltungen im Kontext „Verantwortung/ bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“, in deren Rahmen der (ehemalige) Personalexperte das Unternehmen repräsentierte und über Erfahrungen und Entwicklungen berichtete
- Teilnehmende Beobachtung in einem Seminar an der Universität zum Thema „Vertriebsstrategien bei Neugründung“, angeboten vom Unternehmensgründer
- Dokumente im Rahmen des Wettbewerbs „ENTERPreis - Corporate Citizenship in NRW“
- Medienberichterstattung
- Homepage des Unternehmens

5. *Der Fall*

Geschäftsentwicklung und Strukturveränderungen

Zunächst sollen kurz die Geschäftsentwicklungen der letzten Jahre skizziert werden: Das Unternehmen hatte, so der Gründer Stefan Wiesenberg, seit 2002 die bis dahin „größte Herausforderung“ zu meistern, „in einem sich völlig verändernden IT-Markt“ erfolgreich zu bestehen. Durch den Einbruch des neuen Marktes wurden seit 2001 45% der in den ersten acht Jahren geschaffenen 350 Arbeitsplätze wieder abgebaut. Der Personalabbau führte dazu, dass u.a. auch die Personalfunktion dezentralisiert und somit Aufgabe der Führungskräfte wurde. Der ehemalige Personalexperte, der das Thema CC vor einigen Jahren als eine „Methode der Wahl“ in der Personalentwicklung in Anwendung brachte, wechselte selbst die Rolle.

In 2003 ist die Gesamtleistung des Unternehmens um 16% gesunken. Trotzdem sei man „der operativen Profitabilität ein großes Stück näher gekommen“. In 2005 wurde „die nachhaltige Rückkehr in die Gewinnzone unterstrichen“. Das Ergebnis konnte demnach deutlich verbessert werden, „bedeutende Großaufträge“ wurden akquiriert. Nachdem die Hauptversammlung der adesso AG im Juli 2006 der Verschmelzung mit der BOV AG, Essen, zugestimmt hatte, votierten auch die Aktionäre der BOV AG mit 99% im Rahmen der ordentlichen Hauptversammlung für die Fusion.

Hintergründe, Motivationen und ambivalente Funktionen gesellschaftlichen Engagements

„Die Motivation der Gründe des Unternehmens war in erster Linie, dass sie Erfolg hatten mit ihrem Geschäftsmodell, mit der IT, und sie haben gesagt: „Das müssten wir eigentlich auch nach dem Vorbild aus Amerika, der großen IT-Unternehmen, anderen Gruppen zur Verfügung stellen, weil wir haben selber sehr viel Erfolg damit gehabt“. Eine weitere Motivation war gleichzeitig, Mitarbeiter des Unternehmens dadurch stärker an das Unternehmen zu binden, dass sie auch in solchen Projekten aktiv werden können. Die konkreten Projekte ergaben sich meist durch persönliche

Kontakte der betrieblichen Akteure, wurden demnach eher „zufällig“ angestoßen und zunächst im kleineren Rahmen durchgeführt. Das heißt, das Unternehmen hat stark von den Ressourcen, dem Einsatz und den privaten Engagements von einzelnen MitarbeiterInnen profitiert, die das Thema bis heute stark nach außen vertreten.

„Das hat sich zufällig entwickelt durch einen Mitarbeiter der BOV AG, der auch Coach war. Der hat gerade aus Personalentwicklungssicht diese Projekte mit begleitet. Er hatte einen Kontakt in der katholischen Kirche in Brasilien und ist dorthin gefahren und hat sich das erst einmal angeschaut. Und nach und nach hat er die BOV AG involviert. Das war schon ein persönlicher Kontakt eines Mitarbeiters. So sind einige Projekte entstanden, durch persönliche Kontakte der Mitarbeiter.“

Die Kooperationen mit sozialen Partnern wurden erst sukzessive, insofern sie sich bewährt haben, schrittweise ausgebaut und gefestigt.

„Wir haben immer größere Projekte in Angriff genommen und automatisch sind Partner, die Stadt Essen zum Beispiel als ein wichtiger Partner, auf uns zugekommen. Oder die Kirchen, in Brasilien z. B. die katholische Kirche, die auf uns zugekommen ist. Unterschiedlichste Partner, die gesagt haben: „wollen wir es nicht zusammen angehen, so ein Projekt?“, und das hat sich dann auch bewährt.“

Eine wesentliche Triebkraft, sich sozial zu engagieren war die Idee, „anstelle von Marketing soziale Projekte“ zu machen. Das heißt, das soziale Engagement war Dreh- und Angelpunkt der Vertriebs- und Kommunikationsstrategie. Die leitende Frage war in den ersten Jahren:

„Wie können wir uns abheben und auf uns aufmerksam machen?“

„Statt Weihnachtsgeschenke für die Kunden, verschenkten wir unsere Dienstleistung bspw. an Flüchtlingskinder oder Parkinson-Patienten und gleichzeitig die Berichte über diese Projekte an die Kunden. Das war dann unser Weihnachtsgeschenk an unsere Kunden, nicht nur an die Kinder und Patienten“.

Die Einschätzung der Wechsel-Wirkung zwischen CC-Engagement, der internen Unternehmens- und Personalentwicklung sowie Kundenbindung und Geschäftserfolg wird gegenüber der Darstellung des Gründers im Unternehmen von anderen CC-Promotoren durchaus widersprüchlich wahrgenommen. Einerseits wird vom Personalexperten die Meinung vertreten:

„Wir könnten aus meiner Sicht für die Außenwahrnehmung auf Corporate Citizenship-Aktivitäten erst einmal komplett verzichten. Das ist zusätzlicher Push, auch nicht schlecht so, aber wenn ich z. B. Produkte anbiete, die in der Öffentlichkeit echt negativ besetzt sind, dann mag das eine Übertreibung sein, sich so nach außen hin zu vermarkten.“

Dies ist vor allem deshalb interessant, da dieser Akteur das Unternehmen in Sachen CC nach wie vor aktiv repräsentiert, auch wenn er mittlerweile nicht mehr als Personalexperte tätig ist. Daneben gibt es die konträre Einschätzung:

„Ich glaube aber schon, dass unsere Kunden auch diese sozialen Aktivitäten über die ganzen Jahre wahrgenommen haben, und dass einige Kunden sicherlich uns deswegen ausgewählt haben.“

CC hat(te) neben der direkten Hilfe indirekte Effekte und Funktionen. Die Kommunikations- und Marketingstrategie wirkte, insbesondere auch in kritischen Phasen, als Stabilitätsfaktor. Das Unternehmen musste zwar massiv Arbeitsplätze abbauen, trotzdem konnte der „positive Bekanntheitsgrad gewahrt werden“, so der ehemalige Firmengründer – durch die aktive Kommunikation nach innen und außen als sozial verantwortlich handelndes Unternehmen.

Die Außenwahrnehmung des Unternehmens wurde stark durch die sozialen Projekte geprägt. Diese wurden im Laufe der Zeit vielfältiger und „strahlten“ durch diverse Kooperationen aus. Signifikant ist im Fall der BOV AG, dass die hauseigenen Kernkompetenzen beim Engagement bis heute Dreh- und Angelpunkt sind. Mit der Inbetriebnahme einer auf die Anforderungen von 67 Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartnern angepassten Plattform für Wissensmanagement wird bspw. das Projekt „Lernwelt Essen“ unterstützt. Die von der BOV AG entwickelte Internet-Software „LernweltForum“ soll den Wissenstransfer unter den im Projekt organisierten Einzelpersonen und Gruppen fördern. Konsistent wird vom Unternehmen auf Homepage und in Medienberichten auf den Zusammenhang zwischen positiver Geschäftsentwicklung, aktiv-bewußter Mitgestaltung von Bildung und gesellschaftlicher Verantwortung verwiesen, bspw.: „Der Essener IT-Dienstleister BOV Aktiengesellschaft will zum Ausbildungsbeginn Anfang September noch mindestens fünf weitere Lehrstellen besetzen. Angesichts des positiven Geschäftsverlaufs begegnet BOV AG damit dem zukünftigen Bedarf an qualifizierten IT-Fachkräften sowie der unternehmerischen Verantwortung, berufliche Perspektiven für junge Menschen zu bieten.“ In Kooperation mit dem Arbeitsamt Essen hat das Unternehmen ein durch Mittel des europäischen Sozialfonds gefördertes Vertriebs-Coaching für Unternehmensgründer angeboten.

Dieses Gesamtbild führte dazu, dass das Engagement und die „vorbildliche Praxis“ auch von überregionalen, politischen Akteuren wahrgenommen wurden, bspw. im Rahmen der bundesweiten Woche des Bürgerschaftlichen Engagements. Gleichzeitig gab es aber auch problematische Effekte, die als Kehrseite der Medaille zunehmend ins Spiel kamen. Sie verdeutlichen vor allem etwas, worüber man im einschlägigen CC/CSR-Diskurs bisher nicht offen spricht: die Ambivalenz und das Konfliktpotenzial sozialen Engagements. Trendsetter bekommen Legitimitätsprobleme⁹⁵ nicht dadurch, dass sie sich nicht engagieren, sondern dadurch, dass sie sich sehr stark engagieren und dies im überdurchschnittlichen Maß nach außen kommunizieren. Auch intern schafft dies Differenzen.

⁹⁵ Ähnliches finden wir bei The Body Shop. Hier gab es vor allem intern Legitimitätsprobleme bezüglich der Ausgestaltung und Organisation des Wertemanagements und sozialen Engagements.

Ein weiterer beachtenswerter Aspekt ist: Kommunikation nach außen, als sozial verantwortliches Unternehmen, sowie Kooperation mit verschiedensten anderen Akteuren aus der Region, wie bspw. der Ehrenamtagentur, dem Arbeitsamt, der Universität oder der Stadt Essen, bedeutet nicht gleichzeitig, dass MitarbeiterInnen des Unternehmens aktiv in sozialen Projekten engagiert sind bzw. sein müssen. Es bestehen wohl Optionen, aber das heißt nicht zwingend, dass sie auch wirklich wahrgenommen werden bzw. dass Führungskräfte CC als eine geeignete Methode der Wahl ansehen.⁹⁶ Bürgerschaftliches Engagement von MitarbeiterInnen kostet diese schließlich etwas: Zeit und, je exotischer das Engagement, wie bspw. jenes in Brasilien, sogar eigenes Geld und Urlaubstage. Entscheidend ist für das Gesamtbild zunächst die Funktion der Stiftung, die mit dem Börsengang des Unternehmens in Erscheinung tritt. Dazu im Folgenden mehr.

Börsengang und Stiftung:

Zusammenhänge, widerstreitende Interessen und Schattenseiten des Engagements

„Die ersten 10 Jahre der Firmenentwicklung der BOV AG waren geprägt durch ein, auch für uns bei der Gründung nicht vorhersehbares, explosionsartiges Wachstum, insbesondere in den Bereichen Softwareentwicklung und Controlling.“

Höhepunkt war der Börsengang im Jahr 2000. Dieser

„hat die Stiftung befördert“, „weil sich Aktionäre und Sozialprojekte nicht so gut vertragen“.

Das Unternehmen BOV AG ist seit dem Börsengang und der damit eingeleiteten Gründung der Stiftung „Partner für Projekte der Stiftung Fairnetzen“. Die Stiftung soll in den Bereichen Bildung, Erziehung und Entwicklungshilfe Unterstützung leisten und „Barrieren überwinden, die Zugänge zur Kommunikation versperren – seien sie körperlicher, materieller oder infrastruktureller Art“. Ihr Wesen bestehe darin, Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen und sozialen Organisationen zu vermitteln, mit dem Ziel, eine faire und unbürokratisch Umverteilung von Sachgütern und Dienstleistungen zu erreichen. Die Mitarbeiter der Stiftung sind dort ehrenamtlich tätig. Mitarbeiter, von BOV AG, Geschäftspartner, Freunde und Personen des öffentlichen Lebens unterstützen die Stiftung und bringen ihr Know-How in die Projekte ein. Durch die Stiftung des Unternehmens selbst wurde wiederum die Ehrenamtagentur Essen ins Leben gerufen. Sie „macht nicht nur Projekte, die mit der BOV AG zu tun haben“, aber: das Engagement der Stiftung wird mit der BOV AG positiv in Verbindung gebracht.

⁹⁶

Hier haben wir, wie bereits erwähnt, nicht das Datenmaterial erheben können, das noch mehr Aufschluss gegeben hätte, wie es mit der aktuellen Resonanz bei verschiedenen Führungskräften steht. Das vorliegende Material gibt uns gleichwohl wichtige Hinweise, dass man im Unternehmen im Zuge von turbulenten, auch krisenhaften Jahren und insbesondere vor einer Fusion andere Prioritäten hat.

„Die Ehrenamtagentur ist ein Projekt der Stiftung „Fairnetzen“, was auch hier in einem anderen Teil des Gebäudes stattfindet. „Fairnetzen“ sehe ich dann auch in der Rolle, Projektsettings anzubieten, um solche Dinge u. a. auch mit der BOV AG durchführen zu können. Darüber hinaus spendet BOV AG auch Sachmittel für solche Projekte. Für das Projekt im Südostviertel, die Computerschule, oder auch für die Ehrenamtagentur, beteiligt sich die BOV AG mit Übernahme der Kosten für Telekommunikation. Oder mit der Bereitstellung von Büro-Ressourcen und im Grunde den Ressourcen der Mitarbeiter, die man für das Projekt mit einsetzen kann. Da geht es jetzt nicht nur rein um Personalentwicklung, sondern ganz klar auch um Spende von Sachmitteln und Bereitstellung von Ressourcen, die das Unternehmen zur Verfügung stellen kann.“

Durch den Börsengang erwachsen Anforderungen an das soziale Engagement der BOV AG,

„das zu bündeln bzw. diesem Engagement einen rechtlichen Rahmen zu geben, und – vor allen Dingen – auch weitere Partner zu gewinnen, also andere Unternehmen dafür zu gewinnen und zu öffnen, bei diesen Projekten mitzumachen, die auch allein die BOV AG nicht stemmen kann.“

Der Börsengang bezeichnet in mehrfacher Hinsicht einen wichtigen Einschnitt, denn an dieser Stelle zeichnet sich auch ab, dass die oben genannten positiven Effekte, die im Zuge der aktiven Kommunikationsstrategie zu verzeichnen waren, Kehrseiten offenbarten. Das soziale Engagement wurde von wichtigen Stakeholdern und Beratern nicht (nur) positiv eingeschätzt. Einerseits ist das „ausgezeichnete“ sozial engagierte Unternehmen vor allem durch das soziale Engagement für die Öffentlichkeit und die Kunden besonders sichtbar und interessant geworden, andererseits ist dies auch als ein Nachteil und Risikofaktor ausgelegt worden, da das Kerngeschäft und dessen Qualität dahinter zu verschwinden drohte. Deutlich wird, dass CC und die intensive Kommunikation darüber sowohl extern, als auch intern nicht unhinterfragt blieb.

„Wir haben ja auch dieses soziale Engagement der BOV AG immer regelmäßig an die Presse gegeben und das auch veröffentlicht. Wir haben eine Bilanz vorzuweisen in Öffentlichkeitsarbeit, die ein großer Stapel Zeitungsartikel ist, im Gegensatz z. B. zu den Veröffentlichungen unserer fachlichen Produkte.“ - „Das stimmt, das ist ein schwieriges Verhältnis hier intern und nicht nur intern sondern auch gegenüber unseren Stakeholdern und Aktionären. Das ist ganz schwierig.“ - „Auf der letzten Jahreshauptversammlung z. B. hat uns ein Aktionär das konkret vorgeworfen mit den Worten: wenn Sie so gut performen würden wie in Ihren sozialen Projekten, wäre das super.“

Durch den Druck von Aktionären, die Einschätzung von Banken und nicht zuletzt interne Differenzen kam es zur Entscheidung, dass das soziale Engagement keinen Eingang in den Geschäftsbericht fand.

„Das ist auch eine Entscheidung, die wir zum Börsengang getroffen haben. Die begleitenden Banken haben wirklich gesagt: „Stellt euer Engagement nicht in den Fokus, schreibt das nicht in den Emissionsprospekt, sondern lasst das besser raus“. Das war eine Entscheidung, wenn man z. B. auf den Märkten in England mal schaut, wo wir gesagt haben: „Das ist kein Punkt für die Finanzmärkte, das werden die euch nicht unbedingt positiv auslegen zum Börsengang“.

Multifunktionalität von Corporate Citizenship:

von der begrenzten Integration in die Personalentwicklung zu neuen Foki

Insgesamt sorgen diese Entwicklungen für eine wichtige Tendenz, die aber nach außen nicht sichtbar wird: Dadurch dass das Engagement ganz maßgeblich von einzelnen Personen im Unternehmen aktiv praktiziert und ins Unternehmen, schließlich in die Personalentwicklung hinein getragen wurde, ist CC in diesem Unternehmen untrennbar mit diesen Personen und deren weiterer Karriere-Entwicklung verbunden. Man kann es auch zugespitzt sagen: diese Akteure haben dadurch im Unternehmen eine äußerst bedeutende, mächtige, doch nicht zwangsläufig dauerhaft unhinterfragte Rolle und Funktion. Beides, das ist wichtig, wandelt sich in Anpassung an strukturelle Veränderungen des Unternehmens – und mit ihnen die Bedeutung von CC. Anders gesagt: welcher Aspekt von CC in den Fokus rückt, hängt erheblich von der Rolle und Funktion dieser Schlüsselakteure ab und davon, wie die Akteurskonstellation im Unternehmen sich verändert. Während bspw. die einschlägige CC-Szene und auch manche Wissenschaftler noch glauben, die Integration von Personalentwicklung und CC sei der letzte, vor allem der nachhaltige Schrei, sieht die Realität im Unternehmen anders aus. Dadurch dass die zentrale Personalentwicklung dezentralisiert wurde und daneben die Intensität des persönlichen Engagements der Schlüsselakteure, bedingt durch andere Aufgaben und Funktionen, eher nachgelassen hat, verliert sich auch insgesamt die Intensität, die das Thema im Unternehmen und in der Personalentwicklung hat. Deutlich wird dabei vor allem eines: die faktische Verankerung von CC in der PE ist weit weniger stabil – doch das muss für das Unternehmen auch kein Schaden sein. Wichtig ist, das wird evident, das Thema CC zu repräsentieren, es anschlussfähig zu machen an immer neue Aktivitäten und strategische Schritte und aus dieser Beweglichkeit indirekte Gewinne zu ziehen - was offenbar gut gelingt. Ganz wesentlich ist die Tendenz, CC-Kooperationen als neues Geschäftsfeld zu erschließen. Die Rolle des zentralen Promotors von CC im Unternehmen hat sich im Verlauf in Richtung Repräsentation des Themas nach außen und Netzbildung im Hinblick auf neue Kundenkontakte verändert. Von zentralem Stellenwert ist hier bspw. die Bemerkung:

„Das war auch noch intensiver damals, als es heute ist.“

Und:

„Die Vergangenheit ist lang, sie wurde von mir durch unterschiedliche Rollen begleitet, die heute anders sind als noch vor zwei oder einem Jahr.“

Trotz abnehmender interner Intensität des Themas CC, gerade in der dezentralen Personalentwicklung, blieb die Außenwirkung des Unternehmens davon untangiert. Das Unternehmen gilt als „Best Practice“ in der CC-Szene und wird auch von großen Unternehmen als Referenzpunkt genannt. Dies ist insofern von Bedeutung, als es klar macht: ein Unternehmen, das sich in diesem Ausmaß über das soziale Engagement und die Integration von CC in die Personalfunktion nach außen präsentiert hat, entkommt dieser Rolle und Verpflichtung nicht mehr ganz. Das heißt, es entsteht etwa durch Anfragen ein latenter Druck, dies zu repräsentieren und auch zumindest als Option der Personalentwicklung im Programm zu haben. Das Andere, und mindestens so wichtige ist: das soziale Engagement als Thema der Personalentwicklung war ganz maßgeblich an eine Person gebunden, die sich in besonderem Maße dafür einsetzte, dafür aber auch einen besonderen nicht zu unterschätzenden Gewinn daraus zog: zum einen Experimentier- und Gestaltungsmöglichkeiten, zum anderen einen erheblichen Antrieb hinsichtlich der Entwicklung des eigenen Karriereweges. Gerade heute eröffnen sich durch die gewachsene CC-Botschafterrolle neue Kontakte zu interessanten, weit größeren und bekannteren Unternehmen, die sich mit dem Thema befassen. Personalentwicklung und CC als Stichwort ist heute außerdem der Aufhänger für neue Aktivitäten des ehemaligen Personalexperten. Er ist heute weit stärker „am Markt“, „wo er u.a. dieses Thema (CC) anpreist“ und „Networking“ mit den „Entscheidern mittelständischer Unternehmen und anderen Organisationen“ pflegt, „die eine Kollaborationsplattform zu ihrem Thema benötigen und so ein Werkzeug kaufen würden“. Er sieht dort einen „sehr jungen Markt, wo sich ein Geschäft entwickeln kann.“

Es zeichnet sich eine interessante und bemerkenswerte Verschiebung des „Hauptfokus“ ab: CC ist mittlerweile offenbar nicht mehr primär eine „Methode“ der Personalentwicklung, sondern es geht nunmehr „um eine Austauschplattform für unterschiedliche Anbieter von Projektsettings oder Netzwerkorganisationen und Agenturen“ – und zwar visionär nicht mehr nur in regionalen Bezügen, sondern international um den Globus. Immer geht es dabei letztlich um das, was das Unternehmen eigentlich im Kern anbietet: Kommunikation durch entsprechende EDV.

Werfen wir nun noch einen Blick zurück auf die Zeit, als CC von der „zentralen Personalentwicklung“ als Maßnahme entwickelt wurde: Die Auswahl der CC-Projekte im Rahmen der Personalentwicklung bemisst sich zu diesem Zeitpunkt am Dreh- und Angelpunkt Lernziel:

„Im Fokus steht ganz klar das Lernziel. Um ein Lernziel zu unterstützen, einen Defizit möglicherweise auszumerzen, dafür gibt es ein Budget. Und einen Menschen. Dieser Mensch entscheidet sich dann, mit diesem Budget die Methodik „Lernen in sozialen Projekten“, entgegen anderer Methodiken. Dann tritt der Unterstützer, die Führungskraft oder der Personaler, auf den Plan, der sagt: „OK, ich guck mal, was es da so gibt“. Und wenn der selber nichts weiß, spricht er möglicherweise eine Agentur an, wie z. B. die Ehrenamtagentur in Essen, die Angebote machen kann. Dann muss man natürlich gucken: „Was habe ich da jetzt für ein soziales Projekt, was habe ich da für einen Menschen, was habe ich da für ein Budget?“. Und dann muss man sich erst mal intern eini-

gen zwischen Mensch und Budget: „Was ist derjenige bereit, für einen Beitrag zu leisten, was ist das Unternehmen bereit, für einen Beitrag zu leisten?“. Und dann muss man natürlich gucken: „Passt dieser Mensch zu dem sozialen Projekt?“ Also, welche Anforderungen stellt das soziale Projekt an einen Teilnehmer, ob ehrenamtlich oder von einem Unternehmen ist ja an der Stelle egal. Und die letzte Frage: „Passt das in irgendeiner Form zu dem, was als Lernziel dabei herauskommen soll; gibt es z. B. die Möglichkeit, einen Coach oder einen Mentor dazu zu stellen“? Das wären Kriterien an das Projekt.“

„Lernen in sozialen Feldern“ wird vom Promotor und ehemaligen Personalentwickler als Teilaspekt von Corporate Citizenship verstanden und somit als eine Methode, die mit anderen konkurriert oder mit diesen kombiniert wird, wie bspw. „Training, Mentoring, Coaching, Lernen über Bücher oder was es sonst alles gibt“.

*Kleines Resumé: „Man muss nicht alles managen“ –
CC zwischen Glauben und Legitimationsdruck*

Inwiefern und in welchem Ausmaß Corporate Citizenship von den relevanten Führungskräften heute faktisch und tatsächlich als Personalinstrument eingesetzt wird, kann mangels ausreichender Daten nicht gesagt werden. Deutlich werden aber einige wichtige Aspekte: Der Promotor der ersten Stunde repräsentiert das Unternehmen immer noch in Sachen gesellschaftlicher Verantwortung und Personalentwicklung – auch wenn er durch die Umstrukturierung schon seit längerer Zeit nicht mehr in der „alten“ Rolle des Personalentwicklers ist. Es gibt keine neuen Akteure, etwa Führungskräfte, die auftreten und das Thema CC nach außen vertreten oder von ihren Erfahrungen berichten. Vom ehemaligen Personalexperten selbst kommt im Rahmen einer Fachveranstaltung der Hinweis, dass seine Doppelrolle von anderen Akteuren im Unternehmen und auch von ihm selbst durchaus ambivalent wahrgenommen wird: Das Engagement für offizielle Repräsentation des Themas, das auch Abwesenheit bedeutet, stößt im Unternehmen mittlerweile nicht mehr durchweg auf einmütiges Verständnis und Akzeptanz. Da würde schon gefragt: „Was schon wieder weg deswegen?“ Dies verweist auf einen interessanten Punkt: Es gibt durchaus Legitimationsprobleme in den CC-Trendsetterunternehmen für Promotoren, spätestens dann, wenn sich die Organisation gewandelt hat, wenn veränderte Akteurskonstellationen vorherrschen (der Gründer ist nicht mehr Geschäftsführer) und das Unternehmen, u.a. auf dem Weg zur Fusion, mit vielen anderen Fragen und Problemen beschäftigt ist. Dies lässt darauf schließen, dass CC auch als Personalführungsinstrument kaum durchgehend akzeptiert ist. Trotzdem ist es – und dies ist entscheidend für eine nüchterne organisationstheoretisch angeleitete Betrachtung – Teil formaler (wenn auch schwach-formaler) Strukturen und symbolischer Repräsentation. Doch interne Legitimationsprobleme von CC scheinen auch Beweisdruck zu schaffen. Das Thema scheint dann wieder Aussicht auf eine stabilere Legitimität zu gewinnen, wenn es

nachweisbare Vorteile schafft, bspw. Aufträge von Kunden aus dem CC/CSR-Kontext.

Der zweite wichtige Aspekt ist: Es herrscht eine nur geringe Formalisierung hinsichtlich der Erfolgs- und Wirkungskontrolle der PE-Projekte. Eine Befragung der beteiligten externen Akteure fließt nicht in die nur schwach formalisierte Evaluation ein. Dies führt zum dritten Aspekt: Messen, insbesondere des Zusammenhangs zwischen gesellschaftlichem Engagement des Unternehmens und Geschäftserfolg, gibt es nicht. Auch der Zusammenhang zwischen dem Erfolg der MitarbeiterInnen/Führungskräfte und deren Lernen in sozialen Feldern wird nicht differenziert erfasst. Deutlich wird eine ambivalente Argumentation. Es wird einerseits weder angestrebt, noch wird es als Manko verstanden. Folgende Aussage illustriert dies:

„Für mich persönlich ist es ganz klar, dass es etwas gebracht hat. Nur das kann ich bewerten und beurteilen aus den Gesprächen mit den Beteiligten heraus, das, was sie mir sagen, was sie möglicherweise anderen sagen: scheint das auch eine gewisse Wirksamkeit zu haben. Mehr kann ich da eigentlich nicht tun. Ich neige nicht dazu, dass es immer hilfreich ist, alles zu managen.“ „Für uns ist das eher irrelevant“.

Man „glaubt, dass es wirksam ist.“ Andererseits ist oben deutlich geworden, dass die Akteure auf den Finanzmärkten diesen Glauben nicht unbedingt goutieren, „weil sich Aktionäre und Sozialprojekte nicht so gut vertragen“. So entsteht die andere Seite der Argumentation: „Die Wirksamkeit muss deshalb noch weiter geprüft werden.“ Mit beidem, dem faktischem Nicht-Messen(-Können) und dem idealem Anstreben von Kontrolle der Wirksamkeit, steht die BOV AG nicht alleine. Genau dasselbe zeigt sich in den anderen beiden Unternehmen in den vergangenen Jahren. Diese Tendenzen machen klar, dass man in den Unternehmen zwar intuitiv darum weiß, dass vollständige Transparenz ein Mythos ist und es im Unternehmen immer um mehr als nur Effizienz geht, gleichzeitig wird klar: dieser Mythos wird gepflegt, weil die anderen ihn auch pflegen. Es handelt sich um eine kollektiv aufrecht erhaltene normative Erwartung, die mit der zunehmenden Macht der Finanzmärkte zusammenhängt, der man sich nur mit Schwierigkeiten ganz entziehen kann.⁹⁷

Der Fall zeigt uns: Erfolgs- und Qualitätsfaktoren werden, wenn überhaupt, „ex post“ benannt und vor allem immer notwendigerweise nur „begrenzt rational“ als „Best Practice“ nach innen und/oder außen kommuniziert. Sie unterscheiden sich je nach dem, welche Position der befragte Akteur innehat und je nach Phase, in der das Unternehmen sich befindet. Die offiziellen und nach außen kommunizierten Erfolgsfaktoren bzw. Qualitätskriterien sind vor allem symbolische Konstruktionen, die schließlich von anderen Akteuren aufgegriffen und in erster Linie symbolisch imitiert werden. Sie müssen mit der aktuellen Realität in Organisationen aber nur mehr oder weniger zu tun haben. Weitere Schlussfolgerungen finden sich im Kapitel 7 unter „Trendsetter am Scheideweg“.

⁹⁷ Vgl. dazu den Beitrag „Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz“.

„Small is beautiful“ meets Global Giant L'Oréal:

Etappen und Trendwende auf dem Wachstumspfad – das Kosmetikunternehmen The Body Shop

Sonja J. Hafner

1. Hintergrund

Wie die anderen beiden Wirtschaftsunternehmen, war auch The Body Shop aufgrund seiner öffentlichen Bekanntheit als wertorientiertes Unternehmen für MAVACO interessant. Analog zum Falle BOV AG bestand zunächst ein Ziel darin, die Erfahrungen des Vorreiterunternehmens für die anderen Projektpartner zugänglich zu machen und Austausch zu ermöglichen. Gleichzeitig, dies wurde bereits in Kapitel IV im Zuge der Vorstellung der Fallprofile aufgezeigt, wäre dieser Anspruch allein nicht ausreichend gewesen, zumal er implizit unterstellt, dass die Wirklichkeit für und in diesen Unternehmen stabil sei und bliebe. Im Rahmen der Trendsetteranalyse wurden deshalb die Fragerichtungen fokussiert, wie und unter welchen inneren und äußeren Einflüssen und Effekten sich der strategische Wandel in diesem Unternehmen vollzog und aktuell vollzieht. Das übergreifende Ziel war hierbei, die idealisierenden (Selbst)Attribuierungen und Vorstellungen über und von Trendsettern mit realistischeren Einblicken zu ergänzen. Dabei geht es in erster Linie um eine Beschreibung sich verändernder struktureller Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen diese Unternehmen im Zuge ihrer Entwicklung und vor allem ihres Wachstums standen und stehen.

Mit der Leiterin des Bereichs „Corporate Communications und Marketing“, die in den vergangenen zehn Jahren maßgeblich an der länderübergreifenden Entwicklung der „The-Body-Shop-Values“ sowie der Ausgestaltung und Betreuung von Kampagnen und Corporate-Citizenship-Projekten beteiligt war, wurde die Idee entwickelt, den Zusammenhang zwischen Wertebewusstsein und Verkaufserfolg auf Shop-Ebene näher zu untersuchen. Über diesen Zusammenhang existieren bei The Body Shop bisher keine differenzierten Studien. Dadurch dass das Unternehmen im Vorhof der Fusion in der Neusser Servicezentrale massive Personalabbaumaßnahmen vornahm, geriet dieses Vorhaben ins Wanken. Die Ansprechpartnerin war nunmehr als freie Beraterin für das Unternehmen tätig. Dieser nicht reibungsfreie Rollenwechsel, verbunden mit dem internen Umbruch, führte dazu, dass das geplante Pilotprojekt schließlich nicht realisiert werden konnte. Doch wie in den anderen Wirtschaftsunternehmen, waren gerade diese Fakten für die Forschung ein interessanter Punkt. Sie eröffneten den Einblick auf die turbulenten und sich verändernden Realitäten in den Unternehmen. In den Gesprächen mit langjährigen Mitarbeiterinnen des ehemaligen deutschen Head-Franchisee-Standortes wurde deutlich, in welch einschneidendem Umbruchsprozess sich das Unternehmen in jüngerer Zeit befindet und welchen

Einfluss dies auf die Entscheidungsprozesse, die interne Kultur und die Rahmenbedingungen nimmt, unter denen CC-Projekte entstehen und durchgeführt werden. Verwiesen sei hier auf die einleitenden Ausführungen zum Fall und Forschungsdesign in Kapitel IV. Empfohlen sei auch die Lektüre der Ausführungen zum Fall BOV AG in Kapitel IV und VI sowie die Schlussfolgerungen zu beiden Fällen in Kapitel VII.

2. *Forschungslücke*

Die Forschungslücke ergibt sich aus dem bis hierher Beschriebenen. Sie besteht wie im Falle der BOV AG darin, dass bisher nicht bekannt ist, welche sensiblen Phasen, Schwierigkeiten und Ambivalenzen es bei der Verankerung von gesellschaftlichem Engagement in die Unternehmensstrategie gab und aktuell gibt. Auch im Falle The Body Shop geht es mir im Kern um Korrekturen bisheriger Selbstverständlichkeiten, die im CC- bzw. CSR-Diskurs bezüglich der Vorreiterunternehmen herrschen. Wie für den anderen Trendsetterfall war die vor dem Hintergrund der Theoriearbeiten aufgestellte These (vgl. Kapitel 5), dass die Realität, auch in Trendsetterunternehmen, von den symbolischen Darstellungen zunehmend mehr entkoppelt ist, anders ausgedrückt, dass die Vorstellungen über die spezifische Kultur in Trendsetterunternehmen die Wirklichkeit dieser Kultur überleben. Dies muss nicht gleich bedeuten, dass es kein soziales Engagement mehr gibt, sondern dass es möglicherweise in anderer Weise organisatorisch ins Werk gesetzt und in die Arbeitsprozesse im Unternehmen integriert ist, als dies möglicherweise in früheren Zeiten der Fall war und als es der Blick von außen annehmen lässt.

3. *Fragestellungen für die Forschung*

Leitende Fragestellungen sind entsprechend der Forschungslücken folgende (sie gelten auch für die BOV AG):

- Welche inneren und äußeren Bedingungen und Einflussfaktoren führten dazu, dass dieser Trendsetter gesellschaftlichen Engagements zu einem solchen wurde?
- Wie und durch welche Einflüsse entwickelte und veränderte sich die Strategie?
- Welche Wendepunkte und sensiblen Phasen gab es?
- Welche Effekte hatten Wachstumsschübe, Börsengang, Restrukturierung und Krisen?
- Was passiert aktuell und welche Tendenzen zeichnen sich ab?
- Wie lassen sich die Entwicklung in Bezug auf das Phänomen des „Lock In“ (Ortmann 1995) - mit anderen Worten: der Pfadabhängigkeit von Unternehmen - verstehen? Durch welche Dynamiken und Faktoren wird gegebenenfalls das „Lock-in“ unterminiert?

4. *Rolle von MAVACO und Datenbasis*

Obwohl wie erwähnt das ursprünglich geplante Pilotprojekt nicht durchgeführt werden konnte, eröffneten sich aufschlussreiche Gespräche und Einblicke in interne Dokumente. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf folgenden Quellen:

- Fünf Gespräche/ Interviews mit der (nun ehemaligen) „Head of Communications und Marketing“
- Interviews mit zwei langjährigen Mitarbeiterinnen, die in den Bereichen Retail/Vertrieb, Marketing, Geschäftsleistungsassistenten tätig waren/sind
- Interne Dokumente von The Body Shop
- Teilnehmende Beobachtung bei einer Fach-Veranstaltung im Kontext „gesellschaftliche Verantwortung/ bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“, in deren Rahmen die (nun ehemalige) „Head of Communications und Marketing“ das Unternehmen repräsentierte
- Kurzinterviews mit zwei Shopmanagerinnen
- Medienberichterstattung

5. *Der Fall*

Gründung und Etablierung: „Small is beautiful“

Wir beginnen mit den Motivationen, die die Gründerin in ihrem unternehmerischen Handeln leiteten und die dafür sorgten, dass das Unternehmen sich in der Weise formierte und ausgestaltete, wie es bis heute repräsentiert und wahrgenommen wird. Dazu gehört, neben den grundlegenden „Idealen“ Umweltschutz und Tierschutz, das Selbstverständnis, „anders zu sein, als andere (Unternehmen)“ – dieses Anderssein steht wesentlich mit der basisdemokratischen Kultur in Verbindung, die in der Anfangsphase begründet liegt, die aber auch, wie wir sehen werden, in späteren Phasen des Wachstums einerseits „von unten“ gefestigt und verteidigt wurde, andererseits auch Gegenströmungen ausgesetzt war und ist. „Small is beautiful“ steht als Metapher für die Auffassung, dass „man auch in kleineren Bereichen Dinge tun und bewegen“ und damit „gesellschaftspolitisch handeln kann“, ohne „viel Geld rauspusten zu müssen“.

„Am Anfang stand – und damit steht und fällt das Ganze – die Person Anita Roddick. Sie stammte aus der 68er-Generation und hatte mehr oder weniger durch Zufall diese Idee hatte und gar nicht groß etwas damit bewegen wollte, sondern Produkte herstellen wollte, die nicht an Tieren getestet sind. Dieser Wert, den wir heute noch haben, war mit der Gründungsgedanke, genauso wie der Bereich Umwelt, also der ökologische Gedanke des Nachfüllens. Sie sagte immer, es ist aus der Not entstanden, ihre Regale waren nicht voll und sie brauchte Flaschen. Sie hat dann Urinflaschen genommen und die alle gefüllt, in unterschiedlichen Größen, ohne Verpackung, und das Refill kam dann sozusagen automatisch dazu, dass die Leute mit ihren Flaschen wieder gekommen sind.“

Als Antrieb für den frühen Erfolg und die Entwicklung der spezifischen Organisationsform und -kultur von The Body Shop wird immer wieder die Verbindung von pragmatischem und idealistisch-sinnstiftendem Handeln der charismatischen Gründerin heraus gestellt, die MitarbeiterInnen „extrem motivierte“:

„Sie war am Nerv der Zeit und diesem, was Industrie und Handel angeht, ein bisschen sogar voraus. Dadurch hat sich natürlich andere mitgezogen. Das ganze hat sich dann doch sehr schnell als Idee, die tragfähig war, die zeitgemäß war, entwickelt. Sie hat schnell Leute gefunden, die das genauso gesehen haben wie sie. Der Motor war natürlich Anita Roddick, aber sie hat Menschen angezogen, die ähnlich dachten. Sie ist eine Person, die gerne sagt, was sie denkt, und sie hat schon früher als andere die Dinge gesehen, gesagt und realisiert. Dadurch hat sie offene Türen eingerannt. Sie hat dadurch relativ früh erste Franchisepartner gewonnen.“ ... „Auch die Franchise Partner, die sind zu uns gekommen, weil sie sagen – nicht weil sie unbedingt einen Body Shop eröffnen und Kosmetik verkaufen wollten, sondern weil sie gesehen haben, das ist was, was mich interessiert, das berührt mein Herz. Und dadurch war das innerhalb des Unternehmens sehr einfach das weiterzuführen. Und dann auch in den Ländern, wie z. B. in Deutschland, Mitarbeiter und Leute zu finden, die das gerne mittragen. ... Frau Roddick hat erkannt, dass es für Leute wichtig ist zu arbeiten und einen Sinn dabei zu haben und andere Dinge zu haben innerhalb ihrer Arbeit.“

Neben dem Umwelt- und Tierschutz wurden nach kurzer Zeit „fairer Handel“ und „Sozialprojekte“ zentrale Themen im Unternehmen.

„Relativ schnell kam dann der Bereich Community Trade, also Hilfe durch faire Handelsbeziehungen dazu und das soziale Engagement von Mitarbeitern, Corporate Citizenship, das damals in den Anfangszeiten einfach gemacht wurde und nicht strukturiert war, ganz zu Anfang. Wir haben das dann immer so liebevoll ‚unsere Sozialprojekte‘ genannt, alle Läden hatten die Chance und die Möglichkeit das zu machen.“

Als „Anpacker und Leader“ wird der Ehemann der Gründerin erwähnt:

„Dieses erste Kick-Off Projekt mit den Kayapó-Indianern, da hat der Gordon Roddick sich persönlich für eingesetzt, das war sozusagen sein Kind.“

Bemerkenswert ist, dass sehr zügig Know-How-Träger aus anderen Bereichen in das Unternehmen „hereingeholt“ wurden, durch die der Auf- und Ausbau entsprechender Strukturen ermöglicht wurde.

„Und dann kamen die ersten Mitarbeiter, die speziell Erfahrungen aus dem fairen Handel mitbrachten. Die kamen von Ochsfarmen oder fairen Handelsgesellschaften, die wirklich alternative Handelswege kannten und kennen, und diese Mitarbeiter haben dann ganz konkret nach neuen Projekten gesucht und geforscht, haben neue Kontakte aufgenommen und dann ging das so langsam in die Hände eines Teams über. Die haben mehr oder weniger die Strukturen mitgebracht und die Denkweisen und Umgangsformen.“

Börsengang, extremes Wachstum, Ausbau formaler Strukturen

Mit dem Börsengang des Unternehmens wurde die strategische Verankerung der Leitlinien sukzessive in Gang gebracht und forciert. Deutlich wird allerdings, dass mit diesem Schritt Bedingungen und Wirkungen ins Spiel kamen, die sich erst einige Jahre später mit ihrem Konfliktpotenzial zeigen.

„Anita Roddick erzählt immer, dass sie an dem Tag, an dem sie an die Börse gegangen ist, zu ihrem Mann nach Hause zurückgefahren ist und zu ihm gesagt hat: Hey, jetzt sind wir an der Börse, verdienen wahrscheinlich viel Geld – was machen wir damit? Was können wir damit machen, um nicht genauso zu werden wie alle anderen? Ja, doch ich erinnere mich, dass Anita Roddick in dem Zusammenhang als sie an die Börse ging, sagte: ‚wir wollen jetzt unsere Guidelines aufschreiben und wir wollen das in unsere Unternehmens-Reasons-of-Being einarbeiten und hinterlegen.‘ Es müsste 1983 oder 1985 gewesen sein. Da wurden die ersten Leitsätze aufgeschrieben in dem Zusammenhang. Ab da wurde das dann auch so kommuniziert.“ ... „Sagen wir mal so: es wurde da persönlich strategisch verankert. Man kann schon sagen, die ersten Leitlinien waren die erste Form von strategischer Verankerung.“

Im Zusammenhang mit dem Börsengang ist „die Idee des Ethical Department“ entstanden. Getragen und aufgebaut wurde dies von Mitarbeitern, „die ganz konkret die Aufgabe hatten, sich um ethische Belange des Unternehmens zu kümmern, die da schon geguckt haben, was sind unsere wichtigsten Werte?“ In diesem „Department“ entstanden die ersten Ideen für Kampagnen, die jedoch erst mit der Zeit in strukturierte Bahnen gelenkt wurden.

„Die ersten drei bis vier Jahre waren noch ein bisschen unstrukturiert. Das war mehr so ein bisschen Aktionismus hier und da. Was es meiner Meinung nach damals noch nicht gab, war so ein fest installiertes System. Das war mehr so wie: Was machen wir denn mal für eine Kampagne, ach ja – das Thema Tierversuche ist gut. Und dann hat sich jemand in England was überlegt und gemacht und dann hat sich noch jemand anderes etwas überlegt, und so kam dann was zustande. Das war noch nicht klar strukturiert und kommuniziert.“

In dieser Phase wurde auf der gemeinsamen Haltung „wir sind ein Unternehmen, das anders ist“ darüber diskutiert und ausgehandelt, was „passt oder nicht“.

„Und weil es nicht systematisiert war, wohl zwar strategisch verankert, gab es hier und da Auswüchse oder wo man sagte ‚sind wir das jetzt noch oder sind wir das nicht mehr?‘ Sicherlich hat sich auch Frau Roddick mal gefragt: ‚wie sieht das denn aus?‘, aber das war nicht durchgängig, sondern das kam immer mal wieder, wie Unkraut, das so raus wächst aus der Ritze.“ „Das Wir-Gefühl war extrem stark. Und auch das Gefühl, etwas tun zu wollen und zu müssen und das unterhalb eines Daches tun zu wollen. Das war 1984 bis 1998/99, ich würde sagen, ca. 15 Jahre.“

Ab Mitte der 90er Jahre ist The Body Shop „ganz stark explodiert“, „sehr schnell sehr groß geworden.“ Dieses extreme Wachstum führt zur ersten einschneidenden

Krisen-Etappe. Sie spitzt sich durch den sukzessiven Rückzug des Gründerpaares und den Wechsel an der Spitze zu.

Turbulente Krisenzeit: Rückzug des Gründerehepaares und Wechsel an der Spitze

Mit dem Rückzug des Gründerehepaares und der Suche nach geeigneten Führungsfiguren kommt es zu starken Unsicherheiten und Turbulenzen im Unternehmen. Es zeichnet sich eine kritische Situation ab, für die keine Lösungsmöglichkeiten vorgezeichnet sind. Ein neues Top-Management fährt zum Erstaunen der langjährigen MitarbeiterInnen einen komplett anderen Kurs als sie ihn kennen und akzeptieren. Deutlich wird durch die „Erschütterung“ an diesem Punkt erstmals, dass es beim Unternehmen The Body Shop nicht nur um die Verteidigung von Menschenrechten, Umwelt- und Tierschutz geht, sondern um den Erhalt einer spezifischen, gewachsenen und für selbstverständlich gehaltenen Unternehmenskultur. Worum jetzt von den MitarbeiterInnen gerungen wird, sind weniger Sozialprojekte und faire Bedingungen für andere, sondern vielmehr die eigenen internen Belange und die „gelebten Werte“, die das Unternehmen erfolgreich und groß gemacht haben. An der Basis regt sich regelrecht Empörung, Unverständnis, vehementer Widerstand und auch der Wille zur Verbündung von unten gegen die Geschäftsführung, je weniger diese sich dialogbereit zeigte. Die gewachsenen Leitbilder scheinen „gekappt“ und nicht mehr anwendbar.

„Ende der 90er Jahre hat sich Frau Roddick immer weiter zurückgezogen. Von 1998 bis 2001 ging das sukzessive. Dann wurde ca. 2000 relativ lange nach einem neuen Vorstandsvorsitzenden gesucht, der das operative Geschäft von ihr und ihrem Mann übernehmen würde. Dann gab es ein Meeting, in dem es darum ging, dass wir ein neues Shopkonzept brauchen und fertig. Alles andere spielte keine Rolle mehr. Meine Kollegen aus Norwegen, Holland und wir haben da heftig opponiert und haben uns böse Wunden eingefahren. Wir sind ziemlich persönlich angegangen worden, in diesem Meeting. Wir würden doch die Werte kommunizieren, was wir denn überhaupt hätten. Das war wirklich hart. Wenn Ihr meint, das wäre wichtig, dann macht das, ihr könnt ja sonst auch woanders hingehen - das war eine deutliche Botschaft. Die Länder haben sich ganz massiv beschwert und haben gefragt: Was ist in den letzten beiden Jahren passiert, wo sind unsere Werte hin? Das kann ja wohl nicht angehen, wie könnt ihr das, was uns ausmacht, kappen?“

Der Widerstand von unten zeigt schließlich Wirkung, andere Akteure des Top-Managements lenken ein. Es kommt zu Diskussionen und strategischen Überlegungen des über Jahre gefestigten „Werteteams“ im Unternehmen.

„Wie können wir das, was wir bisher haben, unter ein Dach bringen, wie können wir die Werte klarer abheben? Gleichzeitig haben wir aber auch hier unsere Franchisepartner gehabt und die Shops, die Franchisepartner, die zum Body Shop gekommen sind aufgrund dieser Werte. Das sind ja die Leute, die gesagt haben: Wir wollen nicht irgendwas verkaufen, sondern ein ganz bestimmtes Konzept mit bestimmten Inhalten. Und einer der Hauptinhalte sind diese Werte. Die haben das dann wirklich eingefordert,

indem sie das hierher per Telefon oder schriftlich zurückgemeldet haben, die aber auch Briefe geschrieben haben, an Frau Roddick und an den Geschäftsführer.“

Sichtbar wird also ein intensives Bemühen zur Klärung der Situation. Durch Koalitionsbildung gelingt es, nicht nur Überzeugung für die Werte zu schaffen, sondern vor allem die alten Regeln des kooperativen Umgangs als verbindlich re-etablieren zu können: Mitsprache und Mitgestaltung anstelle von Anweisung.

„Da wurde es dann schon nicht mehr so krass gesehen, wie wir das bei dem einen Meeting erlebt haben, wo es dann doch irgendwann auch gesehen wurde, dass es wichtig ist für die Marke The Body Shop, dass The Body Shop einerseits ein Kosmetikhersteller ist, aber andererseits ein Kosmetikhersteller mit einer Message ist.“

Den Ausschlag gibt letztlich der Einbruch der Zahlen.

„Da gab es eine Haarpflegeserie, die komplett gefloppt ist. Die ist gefloppt, weil sie die Werte nicht innehatte. Die war vom Produkt her nicht gut und von der Message her nicht gut. Und als dann die Zahlen nicht mehr gestimmt haben, da kam dann doch plötzlich die Einsicht. Es war so ein halbes bis ganzes Jahr, wo wir schon gedacht haben ob das mal gut geht, mit dem Unternehmen weiterhin und auch mit den Werten. Wenn der Geschäftsführer noch länger bleibt, könnte das schwierig werden. Ja also es war sehr spannend in dieser Zeit, aber es war gut. ... Das war ein schwieriger Prozess, der war nicht einfach.“

Interne Krise und rote Zahlen als Triebkraft der strategischen Verankerung der Werte

Nach zwei krisenhaften Jahren tritt ein neues Management an, dem es gelingt, den Konflikt umzumünzen: stringentere Prozesse werden etabliert, die strategische Verankerung der Werte wird durch das Potenzial von unten vorangetrieben. Die Geschäftsführung greift die Interessen „der Basis“ nach Mitgestaltung und Kommunikation auf, fördert interne Austauschprozesse und lenkt in Richtung eines gezielten Marketings.

„Ein amerikanisches, man sollte es nicht glauben, aber da sind diese Dinge dann wieder nach vorne gebracht worden und innerhalb der Struktur voll integriert. Die hatten das aus den roten in die schwarzen Zahlen gebracht aber auch die Message schon noch mitgenommen. Die waren von der Unternehmensführung stringenter, und das hat das Unternehmen gebraucht, als es so schnell gewachsen ist. Die haben aber gleichzeitig auch gesagt: O.k. für Werte. Kurz darauf gab es die internationalen Value Meetings wieder.“

Sichtbar wird in den Aussagen, dass ein interner Aushandlungsprozess in Gang kam, bei dem deutlich wird, dass es eine Zeit dauert bis man in einem System die Möglichkeiten der Konfliktlenkung und –beilegung erkennt und Regulative ersonnen und organisatorisch ins Werk gesetzt sind, die den divergierenden Interessen so weit wie möglich Rechnung tragen. Deutlich wird dabei gleichzeitig etwas, was oft übersehen

wird: die sozialisierende Wirkung des Konflikts oder wie Max Weber sagte „die integrierende Funktion des Kampfes“. Weil der Konflikt nicht mehr ignoriert werden konnte, mussten Lösungen bzw. ein Konsens auf höheren Ebenen gefunden werden. Dies setzt allerdings voraus, dass Interessengegensätze nicht verwedelt werden, sondern zuerst definiert.

„Es wurde klar: Wenn wir uns positionieren wollen, das sind die Produkte, und wenn wir uns wertermäßig präsentieren wollen, dann müssen wir das marketingtechnisch noch eine Nummer stärker angehen, nicht nur einfach etwas wabbeln lassen, sondern das wie eine Marke stärker positionieren. Parallel dazu war es schon vom Werteteam nach vorne gebracht mit den Werten. Ab da wurde natürlich auch schon geguckt, wie passt es, wie ist es für das Image. ... Es war nicht mehr ein organisches irgendwo, machen wir mal was Gutes oder machen wir mal für den Tierschutz, sondern es wurde mehr strategischer angegangen. Wir haben dann die fünf Wertebereiche geschaffen, die waren zwar immer schon da, aber haben wir sie nachträglich noch mal definiert und festgelegt, da war was und jetzt benennen wir es. Dann haben wir, ja, das Get Active Programm gemacht, unsere Sozialprojekte, die waren mal ein paar Projekte, das wurde dann als Get Active Programm gemacht. Also wir haben es wirklich von der Idee und von der Ausführung und dem Wagen konkretisiert und dann weiter nach unten getragen.“

Zur Frage des Nutzens: (Nicht-) Messen und Auditing

Insgesamt wird deutlich, dass es sich beim Messen des Zusammenhangs zwischen Werten und Geschäftserfolg um den „tricky point“ handelt. Einerseits wird betont, dass es nicht auf die quantitative Messung angekommen sei, sondern auf die Verhaltensebene, andererseits wird in schwacher Kontrolle mit zunehmendem Wachstum und zunehmender Angreifbarkeit durch etliche Wechsel im Top-Management ein Manko gesehen. Man ist überzeugt, dass soziales Engagement zum guten Betriebsergebnis beiträgt, aber man kann es nicht beweisen.

„Ja bei uns ist immer noch das Thema der Erfolgskontrolle ein schwächeres, sage ich jetzt mal. Wir machen viel, aber wir haben angefangen stärker zu kontrollieren, aber es ist immer noch nicht so kontrolliert. Das ist so, da wo ich manchmal denke, da könnten wir ein bisschen mehr tun.“

„Als Land können wir nur die Kampagnen messen, bzw. auch die sozialen Sachen, die wir machen, also unser Get Active Programm. Das haben wir initiiert, wir wissen in etwa welcher Laden welche Aktionen macht, aber wir haben nicht konkret gemessen, was es jetzt tatsächlich für einen Umsatz bringt oder welche Auswirkung es hat – in Zahlen. Es ist schwierig. Es ist auch irgendwann eine Ressourcenfrage und die Frage, wie kann man das machen, ohne das es auch gleich sehr viel Zeit einfach auch kostet. Sie können es nicht innerhalb von Zahlen festmachen. Es ist eher die Verhaltensebene. Es ist echt schwierig. Na ja, sagen wir mal so, in meinem Fall, diese Kampagne, das ist durchaus zu kontrollieren, in Form von ‚was ist dabei herumgekommen – monetär‘, aber das ist ja nicht das primäre Ziel, so richtig viel Monetäres zu kriegen, sondern einfach auch Dinge gesellschaftlich – gesellschaftspolitisch zu machen.“

Mittlerweile sind interne Sozial- und Öko-Audits im Unternehmen fest verankert. Doch auch hier wird bei genauerem Blick die Relativität und Politisierung im Rahmen von Bewertungsverfahren deutlich: Es gab erhebliche Widerstände und Ressentiments im Zuge der Etablierung von Audits. Und: Die Kriterien, anhand derer auditiert wird, sind offenbar nicht stabil, sondern sie unterliegen Veränderungen.

„Das ist schwierig, Messen. Mit Sicherheit. Ich kann Ihnen sagen, das hatte ich eben auch vergessen, wir haben ja diverse Audits. Ich weiß noch als der erste Values Report, das ist der erste Sozialreport gewesen von The Body Shop, da waren unsere ehemaligen Head-Franchisee-Partner noch da, das war also vor 8 Jahren, eine Diskussion, also unglaublich. Wir machen uns durchsichtig, wir machen uns offen, da waren wirklich interne heftige Diskussionen. Unsere Head-Franchisee auch speziell waren sehr, sehr kritisch dem gegenüber.“

„Das war auch eine zweischneidige Sache: erstens Kosten, zweitens Umwelt – wie kann man da letztendlich sogar sparen? Eine zeitlang war mal Fliegen ein Thema, was auch für die Öko-Bilanz aufgelistet werden musste: Wie wurde geflogen? Und der erste Teil der Öko-Bilanz hat sich auf das Headquarter bezogen, später wurde das runtergebrochen auf die einzelnen Länder. Da wurde dann auch da geguckt, wo nicht produziert wurde, wie viel wurde z. B. verbraucht, weil Mitarbeiter geflogen sind. Das sind einige Punkte, die mir so spontan einfallen. PVC war auch ein Thema. PVC ist ein so umweltschädliches Material und so energieaufwendig, dass wir beschlossen haben, kein PVC zu benutzen.“

Restrukturierung und Umbruch der Kultur: „There is no room for discussion“

Insgesamt scheint sich in den vergangenen zwei Jahren bei The Body Shop eine Tendenz zunehmend zu verstärken, die einmal mehr an den Grundfesten der Kultur rüttelt bzw. deutlicher gesprochen, diese schleichend aushebelt:

„Der Vorstand bestimmt, es gibt kaum mehr Diskussionsmöglichkeiten, Kooperationen werden zentral gesteuert. Die Ansage ist: There is no room for discussion.“

Die Prozesse sind sehr viel stringenter organisiert, die Vorgaben wesentlich enger und „die Umsetzung ist absolut hoch“.

„Wo wir früher gesagt haben: Ok, wir machen diese Kampagne und machen uns in Deutschland dieses und jenes Material dafür, z. B. die Ruby-Kampagne mit der dicken Frau. Damals haben wir die Broschüren bekommen und alles andere haben wir selber in Deutschland gemacht.“

Zentralisierung und Standardisierung im Sinne höherer Effizienz haben ihren Preis.

„Es ist auch ein Argument, wir sind ein Global Brand und müssen überall den gleichen Auftritt haben und die gleiche Sprache sprechen. Das ist ja auch ein wichtiger

Wert. Vielfalt ist ein wichtiger Wert, aber es ist eben doch kein wichtiger Wert, wenn es sich um eine global wieder erkennbare Marke handelt und die Dinge einfacher gehen sollen.“

„Die einzelne Umsetzung im Land mit dem Partner ist uns nach wie vor freigestellt, aber die Außendarstellung der Materialien und z. B. als die Kampagne vor drei Jahren angefangen hat, da haben wir noch ein Produkt selber bestimmt, von dem wir einen Teil abgeben. Jetzt kommen die Produktvorschläge von England, letztes Jahr haben wir noch bestimmt, wie viele Mengen wir brauchen, jetzt wird das von England vorgegeben, wie viel Menge wir dafür haben sollen, für die Kampagne. Und auch die Zielvorgaben, wie viel wir für eine Kampagne zu verkaufen haben, kommen noch viel stärker von England, als das vorher war.“

Eine langjährige Mitarbeiterin beschreibt den internen Wandel und ihre Schlüsse daraus wie folgt:

„Man kann sich heute noch unterhalten, aber nicht mehr entscheiden. Dinge haben sich gravierend verändert. Wir sind hier immer mehr ausschließlich Verwaltungszentrale – und das betrifft immer mehr Länder. Hier sitzen nur noch die Menschen, die unbedingt nötig sind. Früher waren wir ein eigenständiges Unternehmen, heute nicht mehr. Wir sind hier nicht in einem deutschen Unternehmen. Das ist der alles entscheidende Unterschied.“

Während in England „noch alle Möglichkeiten offen stehen“ und sich dort etwa das Kinderhilfsprojekt „Children on the edge“ immer weiter entwickeln würde, scheinen hier die Ressentiments gegenüber der radikalen Standardisierungsstrategie deutlicher zu werden:

„Ein anderes Beispiel in Deutschland ist ‚Children on the edge‘, eine Organisation der Body Shop Foundation, eine Aktion, wo wir zu einem Produkt, das wir bestimmt haben, etwas abgeführt haben und denen zur Verfügung gestellt haben, in der Vorweihnachtszeit. Das wurde von uns ins Center gebracht, über die Regions, und dann gab es vom Center ein Vorschlag, wie das umgesetzt werden soll dazu. Die haben sich im Grunde genommen die Ideen, die wir hatten, zu eigen gemacht, oder aus den Ländern die besten Ideen herausgepickt und dann nach unten noch mal selektiert. Was den Vorteil hat, dass es besser und leichter umzusetzen ist, dass es Kosten spart, was aber den Nachteil hat, und den sehe ich jetzt im Moment schon sehr deutlich: es wird keine Initiative von unten mehr kommen, irgendwann. Aber Innovation von der Basis, das ist meine persönliche Einstellung, die sehe ich auf Dauer gefährdet. Und an dem Punkt sind wir bei The Body Shop im Moment. Das sehe ich persönlich nicht unkritisch. Ich habe ein tolles Produkt, ein tolles Projekt, gut, aber mit welchem Geld? Sie können es nicht mehr nach oben tragen. Die Möglichkeiten der Veränderung sind minimal geworden. Das ist so gewollt, das hat mit Kontrolle zu tun. Und mit Kosten.“

Es gibt Hinweise, dass die Engagements in Deutschland offenbar zunehmend ausdünnen:

„Zurzeit kann man sich wieder bewerben im Rahmen des Get Active Programms. Aber wir gehen inzwischen nicht mehr hin. Das ist irgendwann eingeschlafen – durch die massiven Personalkürzungen. Es ist alles sehr gestrafft worden.“

Auch in den beiden Shops wird darauf verwiesen, dass man „lieber etwas spende“ als aktiv in Projekten tätig zu werden.

Die Argumentationen sind teilweise äußerst ambivalent – im Vergleich zur ersten Krise, wo Geschlossenheit von unten und Interessensgegensätze deutlich formuliert wurden, dominiert heute Gespaltenheit. Interessensgegensätze treten nicht mehr so scharf hervor. Die MitarbeiterInnen scheinen, provokativ gesagt, weit zahmer geworden zu sein. Es wird auch angemerkt, dass gerade die „alten Mitarbeiterinnen“ „unsere einzige Chance sind“, weil sie dafür sorgen, „dass es noch so ist, wie es ist.“ Sie „haben die alten Geschichten miterlebt“ und können „die großen Geschichten zu neuen Leuten und MitarbeiterInnen transportieren.“ Trotz dieser kritischen Anmerkungen, und das ist der auffallende Widerspruch, wird die Überzeugung geäußert, dass „dieses Unternehmen immer noch anders ist als andere.“ Und: dass die Fusion keinerlei Einfluss auf die Abläufe habe. Alles bleibe wie gehabt, „solange die Zahlen stimmen.“

Auch wenn die Einschnitte in Spielräume, Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten beklagt werden, so wird doch darauf verwiesen, dass es in anderen Unternehmen vergleichsweise noch mehr zu beklagen gäbe.

„Es ist immer noch super! Das Unternehmen macht immer noch viel mehr als andere. Das sind ja jetzt nur die Kampagnen. Der ganze Bereich fairer Handel ist nach wie vor vorbildlich. Da steckt ganz großes Know-How, Wissen und Können drin, und eine ganze Menge Hirnschmalz. Das Unternehmen ist nach wie vor auch werteorientiert ein tolles Unternehmen. Die stringente Organisationsform hat deutlich ihre Vorteile. Aber sie hat auch ihre, was die Werte angeht, Risiken.“

Besonders bemerkenswert ist die Gegenläufigkeit: während die Kraft von unten für Kampagnen und Initiativen durch strukturelle Veränderungen und Vorgaben gedämpft wird, wird die Kommunikation der Werte und der Kampagnen hochgefahren und intensiviert, denn „die Philosophie ist immer noch der Hauptmagnet für die Kunden“. Am Beispiel Kampagnen zeigt sich, dass soziales Engagement weiterhin ein wichtiges Thema innerhalb des Hauses The Body Shop ist, dass es jedoch völlig anders organisiert und ausgestaltet ist.

„Es gibt im Center ein Team, das das ganze Shopoutfit sehr zum positiven umgestaltet hat, die haben dann aber auch gesagt, wir müssen den Bereich Werte stärker kommunizieren, wir haben den Bereich stark gehabt und müssen den kommunizieren, weil wir festgestellt haben, der wurde nicht genug kommuniziert, nur ein bisschen über einen Katalog, es gibt also neue Broschüren über Kampagnen und den neuen Shop.“

Werteorientierung ist Teil der Zielvereinbarungen geworden, obwohl gleichzeitig die Grundlagen für werteorientiertes Handeln tendenziell unterminiert werden.

„Die Zielvereinbarung gibt es noch nicht so lange, etwa seit 2 Jahren gibt es die Vereinbarung, und ein Teil dieser Zielvereinbarung ist, wie werden die Werte innerhalb des Unternehmens weiter getragen. Das ist ein Teil, es gibt natürlich Umsatzziele, für unsere Shopmanager, aber auch, wie werteorientiert handelt die Person.“

Die These, die im Rahmen der Trendsetteranalyse aufgestellt wurde, war: Entkoppelung vollzieht sich auch bei den Trendsettern. Sie ist bestätigt. Was sich andeutet, ist die Umkehrung der Verhältnisse: Die Außendarstellung wird professioneller, das Innenleben rationalisierter, während in den frühen Phasen die Außendarstellung weniger Gewicht hatte gegenüber der internen beteiligungsorientierten und kollektiven Aus- und Mitgestaltung.

„Ich denke, The Body Shop ist als Unternehmen an einem Punkt, wo es stärker zur Nutzung der Außendarstellung angewandt wird und weniger weil es gelebt wird. Und wir kommen daher, dass es absolut gelebt wurde und ein bisschen kommuniziert wurde. Mehr oder weniger professionell auch. Ich persönlich würde mir wünschen, dass es sowohl in der Außendarstellung professioneller geworden ist, als auch weiterhin innen stärker lebt.“

Trendwende beim Trendsetter The Body Shop?

Kritische Stimmen befürchten langfristige Negativfolgen der beschriebenen Entwicklungen.

„Ich weiß noch nicht, welche Folgen es haben wird. Das bleibt abzuwarten. Wir werden in Zukunft sehen, ob wir vielleicht angegriffen werden, weil wir mehr Marketing machen, vielleicht noch nicht jetzt, aber in vier bis fünf Jahren. Ob der sensible Kunde da etwas spürt oder ob wirklich doch nur die Arbeit vor Ort und der Values-Award, der ja auch wichtig ist, der auch unterstützt, dass auf Shopebene schon noch Aktivitäten stattfinden, ob wir da noch mal wirklich die Kurve kriegen, das noch einmal stärker leben zu lassen, weiß ich nicht. Vielleicht noch nicht mal in so einer Organisation wie wir (heißt: der ehemalige Head-Franchisee-Standort Neuss; S.J. H.) sind, wir sind ja relativ klein geworden. Dass das mehr nur ein Channel ist, für Informationen, dass mehr auf Shopebene gemacht werden kann, außer die Kampagne auszustellen und das Geld einzunehmen, sondern auch in "Corporate Social Responsibility"-Projekten. Ob und wie das gestärkt wird – das ist die Frage.“

Die ausführlichen Schlussfolgerungen zu den beiden Trendsettern finden sich in Kapitel VII.

Corporate Citizenship als Sinnstiftung.

Eine Rekonstruktion über den Zusammenhang zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung bürgerschaftlichen Engagements

Jörg Hartel / Jörg Miller⁹⁸

Forschungsprojekte von Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen im allgemeinen, und *Praxis*forschungsprojekte im besonderen bedürfen einer besonderen Kommunikation zwischen zwei Feldern, die gemeinhin als „*Theorie*“ und „*Praxis*“ bezeichnet und unterschieden werden. Als Konsequenz dieser Unterscheidung werden in der Regel zwei unterschiedliche Handlungslogiken angenommen mit einer jeweils eigenen Geschichte der Institutionalisierung, also einer strukturellen Ausdifferenzierung, die mit dem Entstehen einer jeweils eigenen Semantik einhergeht.

Als Folge der Differenzierung lassen sich (mindestens) zwei Sachverhalte beobachten, die für unseren forschungsmethodologischen Blickwinkel von Bedeutung sind: Zum einen die Frage, ob aus der Sicht einer interpretativen Sozialforschung mit dem Konzept der „doppelten Hermeneutik“ (Giddens 1984, S. 95) das Übersetzungsproblem zwischen Praxis und Theorie angemessen beschrieben ist. Zweitens stellt sich die Frage, inwieweit Wissenschaft an der Genese des Problems und an der „Erschaffung – der sozialen Konstruktion – des sozialen Geländes“ (Ortmann 1995, S. 356) beteiligt ist.

Befürchtet werden muss, dass sich organisatorische Praxis und wissenschaftliche Theoriebildung immer weniger zu sagen haben, weil sich die Entfernung zwischen beiden Feldern vergrößert: „Die Chancen für ein Gespräch, das mehr ist als bloßes Reden, sind relativ unwahrscheinlich geworden.“ (Klatetzki 1993, S. 11). Dabei glaubt das Forschungsparadigma der interpretativen Sozialforschung, das soziale Wirklichkeit als „durch Interpretationshandlungen konstituierte Realität“ (Lamnek 1995, S. 43) begreift, an die grenzgängerische Überwindung der beiden Bedeutungsrahmen der „handelnden Laien“ sowie der „Nachbildung in den neuen Bedeutungsrahmen der wissenschaftlichen Begriffsschemata“ (Giddens 1984, S. 95).

Gleichwohl setzt auch dieses Paradigma, zu sozialwissenschaftlicher Erkenntnis zu kommen, eine Beobachtungsposition gegenüber dem zu untersuchenden Gegenstand sowie eine eigene wissenschaftliche Theoriesprache voraus. Diese potentielle Diskrepanz zwischen einem sozialen Modell und der Perspektive eines Handelnden in der Alltagswelt versucht Alfred Schütz (Schütz 1962, S. 44) durch das Postulat der Adäquanz zu umgehen. Er formuliert:

„Each term in a scientific model must be constructed in such a way that a human act performed within the life-world by an individual actor in the way indicated by the typical con-

⁹⁸ Jörg Miller ist Leitender Mitarbeiter von UNIAKTIV und hat an diesem Artikel mitgewirkt.

struct would be understandable for the actor himself as well as for his fellow-men in terms of common-sense interpretation of everyday life.“

Um der Adäquanz in diesem Sinn gerecht zu werden, muss der Forschende in beiden Welten einsozialisiert sein, sozusagen beide Sprachen sprechen können. Die beiden Positionen können als Teilnahme- und Beobachtungsposition interpretiert werden und der Forschungsprozess als rekonstruktiver Interpretationsversuch, insofern es um das Erfassen des jeweiligen Handlungssinns und die Einlagerung der zu untersuchenden Phänomene in den jeweiligen organisationskulturellen Kontext geht:

“Die Sozialwissenschaften müssen Prozesse der Entstehung der sozialen Umwelt und ihr Verstehen durch handelnde Menschen rekonstruieren, um nachvollziehen - verstehen - zu können, weshalb Menschen in bestimmten Situationen so und nicht anders handeln.” (Kieser 1995: 15)

Flick (1995, S. 158) stellt die Prozesshaftigkeit der Forschung in den Vordergrund, indem er auf zwei Entwicklungen während der Beobachtungsphase eingeht:

“Einerseits soll der Forscher mehr und mehr zum Teilnehmer werden und Zugang zu Feld und Personen finden [...]. Andererseits soll auch die Beobachtung einen Prozeß zunehmender Konkretisierung und Konzentration auf für die Fragestellung wesentliche Aspekte durchlaufen.”

Geprägt ist der Forschungsprozess durch die Offenheit gegenüber dem Beobachtungsfeld, durch die Flexibilität, der ständigen “Neudefinition des Problems auf der Basis von Fakten” (ebd. S. 158) und durch die Kommunikation mit den Beobachteten.

Ein oben beschriebener, rekonstruktiver Interpretationsversuch soll hier aus dem Blickwinkel der Organisationskultur gewagt werden. Dieser als interpretative Ethnologie zu bezeichnende Ansatz entdeckt die Art und Weise, wie Handelnde in Organisationen ihre Welt gestalten und deutet die Beobachtungen (Geertz 1973) auf zwei Ebenen, der Teilnehmerposition und dem Beobachterstandpunkt. Ob daraus ein erhellendes Gespräch – jenseits des bloßen Redens – folgt, lässt sich nicht mit Sicherheit folgern.

Die an diesem Forschungsprojekt beteiligten Non-Profit-Organisationen nehmen die gesellschaftlichen Veränderungen auf und sind auf der Suche nach möglichen Formen, wie ihre gesellschaftliche Rolle in der Zukunft aussehen könnte. Die Wahrnehmung der divergierenden Interessensansprüche geschieht jedoch vor dem Hintergrund (1) des Rückgangs finanzieller Ressourcen und dem damit einhergehenden geringen Spielraum von Non-Profit-Organisationen und der öffentlichen Hand sowie (2) der jeweiligen „Geschichte“ der speziellen Organisation und ihres strukturellen Gefüges. Im Folgenden werden wir zunächst die beteiligten Organisationen kurz vorstellen. Dies geschieht in erster Linie durch die Selbstbeschreibungen der Organisationen und durch zur Verfügung gestellten Dokumente hinsichtlich der Bedeutung, die die aktuelle Debatte für die Organisation besitzt. An zweiter Stelle stehen die im Rahmen des vorliegenden Projektes initiierten Pilotprojekte in den Organisationen, deren Sinn als plausible Folge der organisationalen Strukturen und den bereits bestehenden Diskussionen gedeutet wird. Diese Perspektive wird im Folgenden als *strategischer Ort* bezeichnet. Der sich daran an-

schließende Perspektivenwechsel zur dezentralen Ebene beschreibt den *operativen Handlungsvollzug*, der am strategischen Ort vollzogenen Planung, sowie die Veränderungen in den Deutungsmustern, die der Einbezug weiterer Organisationsteile und anderer kooperierender Organisationen, mit sich bringt. In den beiden letzteren Fällen dienen die Beobachtungsdaten der jeweiligen Teilnahme als Grundlage für die Interpretation. Ergänzt werden diese Daten durch problemfokussierte Interviews mit der Projektleitungsebene – zutreffend ist nämlich: „When one speaks of organizational interpretation, one really means interpretation by a relatively small group at the top of the organizational hierarchy (Daft & Weick 1984, S. 285). An den Stellen, wo es notwendig erschien, sind Rückfragen bei den jeweiligen Mitarbeiter/innen gemacht worden.

Das Hauptaugenmerk liegt dabei weniger auf den Beschreibungen der Handlungsrouninen im Sinne von Best-Practice-Beispielen, als auf den jeweiligen Deutungsmustern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In Absprache mit den beteiligten Partnerorganisationen haben sich die Non-Profit-Organisationen auf das Praxisfeld des „Corporate Volunteering“ als zentrales Instrument von Corporate Citizenship beschränkt.

Ausgegangen wird dabei von zwei unterschiedlichen Orten der Betrachtung, dem strategischen Ort der Planung und den operativen (dezentralen) Orten, mit denen jeweils unterschiedliche Handlungsmuster und -routinen verbunden sind. An den operativen Orten erfolgen die konkreten Maßnahmen zum Corporate Volunteering, die vorher am strategischen Ort geplant worden sind und die wiederum am strategischen Ort interpretiert und mit Bedeutung versehen werden.

1. Die dezentralen Handlungsorte des Wohlfahrtverbands

Das Konzept „Freiwilligencard“

Die ersten Ideen, die gemeinsam mit dem DPWV weiterentwickelt wurden, konzentrierten sich auf die Weiterentwicklung und Einführung einer sogenannten „Freiwilligencard“ – hierzu lagen zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle zugrunde.

- *Als Bonus-/Spendenkarte:* Ein bereits mit einer regionalen Sparkasse diskutiertes Modell geht von einem Bonuskarten-Modell aus: Beim Einkauf wird über die Karte elektronisch ein bestimmter Betrag gutgeschrieben, der der (sozialen) Organisation zugute kommt. Im Mai 2006 hat unter Beteiligung des DPWV eine Informationsveranstaltung zur sogenannten „CharityCard“ stattgefunden – veranstaltet von der Sparkasse West, die zu der Veranstaltung eine größere Anzahl sozialer Organisationen aus der Region eingeladen hat und in der Diskussion klären will, ob ein Karten-Modell einer Bonuskarte als Spenden-Karte Akzeptanz finden würde. Damit ist diese Veranstaltung ein weiterer Mosaikstein in der (anhaltenden) Prüfung, ob eine FreiwilligenCard als Bonuskarte tragfähig wäre.

- *Als Vergünstigungskarte:* Der DPWV plant unter Beteiligung des MAVACO-Projektes und des Netzwerkes Ruhrgebiet die Einführung einer eigenen Freiwilligen-Karte (als Ausweitung einer bereits in Mülheim eingeführten Karte): Diese Ruhrgebiets-FreiwilligenCard soll allerdings nicht als Bonuskarte funktionieren, sondern als traditionelle "Vergünstigungskarte" (Modell: "Vorzeigen – Vergünstigung erhalten").

Die Veranstaltung zur Bonus-/Spendenkarte war auch für den DPWV eine Art "Meilenstein", den DPWV in dieser Diskussion mit dem Netzwerk einerseits und der Sparkasse andererseits zu positionieren – insofern sind diese Ergebnisse auch im Hinblick auf das MAVACO-Projekt als relevant einzustufen. Die Freiwilligen-Card in dieser Ausrichtung funktioniert wie eine Pay-Back-Karte. Bürger/innen, die in einem Unternehmen einkaufen, können bei jedem Einkauf Punkte oder Rabatte auf ein Konto schreiben lassen. Ab einer gewissen Punktzahl können die Punkte dann einer sozialen Organisation gutgeschrieben werden. Als Dank werden die Inhaber regelmäßig zu Veranstaltungen eingeladen. Neben Recklinghausen ist auch Mülheim interessiert, so dass sich Essen als „Bindeglied“ zwischen den beiden anderen Partnern anbieten würde. Ansprechpartner beim DPWV ist der Geschäftsführer der Kreisgruppe Recklinghausen, der das Projekt auch im Rahmen des Kick-off vorgestellt hat. Wenn das Projekt in Essen gestartet werden soll, müssen noch weitere Partner gefunden werden, die sich beteiligen wollen, weil insbesondere die Ehrenamt Agentur bereits ein trägerübergreifendes Konzept für sich formuliert hat. Im Kreise der weiteren Value-Partner im MAVACO-Projekt sind Möglichkeiten der Anbindung vorsichtig andiskutiert worden; die Beteiligten wollten nach eigenen Aussagen zunächst die Machbarkeitsstudie abwarten.

„Ruhrdax06: Wirtschaft trifft Ehrenamt“

In der Woche vom 15.-24. September 2006 hat die Woche des bürgerschaftlichen Engagements stattgefunden (vgl. www.engagement-macht-stark.de). In diesem Zeitraum plante das "Netzwerk Bürgerschaftliches Engagement im Ruhrgebiet" in der Messe Essen eine CSR-Börse nach niederländischem Vorbild. Der DPWV NRW ist mit dem "Netzwerk Bürgerengagement" (Recklinghausen) und dem Selbsthilfebüro Bottrop nicht nur Mitglied im Netzwerk, sondern auch strategischer Partner des "Netzwerkes Bürgerschaftliches Engagement im Ruhrgebiet".

Aus Seiten des DPWV war es Ziel der Veranstaltung, die Geschäftsführer/innen in der Region um Unterstützung zur Vorbereitung einer Freiwilligen-Börse im September in der Messe Essen zu bitten. Die Unterstützung durch die Geschäftsführer/innen bestand darin, (a) geeignete Mitgliedsorganisationen aus der Region anzusprechen für eine Zusammenarbeit mit Unternehmen und (b) Unternehmen vorbereitend auf die Börse anzusprechen. Zur Börse selbst und als Vertreterin des veranstaltenden Ruhrgebiet-Netzwerkes gab es eine Kooperation mit dem Centrum für Bürgerschaftliches Engagement.

Gemeinsam mit dem Centrum für Bürgerschaftliches Engagement, das den Ruhrdax06 federführend konzipiert und organisiert, wurden nach holländischem Vorbild Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zusammengebracht – daher leitet sich auch der Untertitel des Ruhrdax06 ab: „Wirtschaft trifft Ehrenamt“. Hier werden nicht im eigentlichen Sinn Waren gehandelt, sondern Partnerschaften aufgebaut, konkrete Projekte verabredet und Ideen gemeinsam verwirklicht. Die Teilnahme an der Veranstaltung ist sowohl für gemeinnützige Organisationen als auch für Unternehmen kostenlos.

Erfahrungsberichte vom Marktplatz/Beursvloer in Driebergen/Niederlande im Mai 2006 belegen, dass in zwei Stunden Handelszeit, in einer sehr lebendigen Atmosphäre ca. 50 Matches getroffen wurden. Dabei wurden verschiedene Beispiele für Engagements identifiziert, die auch für die Vermarktung des Ruhrdax06 angeführt werden können: Hilfe bei der Erstellung eines Plans für Öffentlichkeitsarbeit (Gegenleistung eine Einladung zu einem Fest), Suche nach einem Projektleiter für eine große Veranstaltung, Suche nach einem Auktionator für eine Versteigerung von Kinderkunst (der Erlös der Veranstaltung sollte einem guten Zweck zu Gute kommen). Zudem kann es auf dem Marktplatz auch Suchende und Bietende in Personalunion geben: z. B. wenn jemand als selbstständiger Trainer Räume für seine Workshops sucht und gleichzeitig bei Bedarf seine Trainings für soziale Organisationen kostenlos anbietet.

Der erste Ruhrdax („Ruhrdax06“) fand am 18. September 2006, 14.00 – 17.00 Uhr, im Kongressbereich der Messe Essen statt. Veranstalter waren das Netzwerk Ruhrgebiet für Bürgerschaftliches Engagement, das von der Projekt Ruhr GmbH gefördert wird, und die RWE Rhein-Ruhr AG sowie die RWE Westfalen-Weser-Ems AG als Hauptsponsoren.

Begleitend zu der Informationsveranstaltung für gemeinnützige Organisationen fand im Juni 2006 ein Pressegespräch in den Räumen der Sponsoren statt (RWE Rhein-Ruhr AG und RWE Westfalen-Weser-Ems AG als Hauptsponsoren). Als Gesprächspartner/innen waren anwesend: der Personalvorstand RWE Westfalen-Weser-Ems AG, der Geschäftsführer der Projekt Ruhr GmbH, der Projektleiter des Netzwerks Ruhrgebiet, die Geschäftsführerin Centrum für bürgerschaftliches Engagement, eine Vertretung des DPWV Landesverbands NRW, die Geschäftsführung der Ehrenamt Agentur Essen e.V. sowie der Geschäftsführer der Kommunikationsagentur CP/COMPARTNER.

Zur Vorbereitung wurden verschiedene Informationsveranstaltungen für Multiplikatoren (Mai 2006), Non-Profit-Organisationen (Juli 2006) sowie Unternehmen andererseits (August 2006) angeboten. Der DPWV NRW hat gemeinsam mit den Netzwerkpartnern ein Informationskonzept entwickelt, wie Multiplikatoren, gemeinnützige Organisationen und Unternehmen gleichermaßen auf den Ruhrdax06 eingestimmt werden können. Federführend beteiligt war auch das Netzwerk Ruhrgebiet, vertreten durch das Centrum für Bürgerschaftliches Engagement Mülheim (CBE), inhaltlich hat sich dabei das MAVACO-Projekt mit einer Einführung in das Thema eingebracht. In diesen Informationsveranstaltungen besteht für die Organisationen

bzw. Unternehmen die Möglichkeit, sich über die Methodik und den Ablauf des Ruhrdax06 ein genaueres Bild zu verschaffen. Die Teilnahme am Ruhrdax06 ist nicht daran gebunden, ob die Organisationen an den Informationsveranstaltungen teilgenommen haben.

- *Informationsveranstaltung für Multiplikatoren:* Diese Veranstaltung im Juni 2006 richtete sich gezielt an die Geschäftsstellen-Mitarbeiter/innen des Paritätischen im Ruhrgebiet zu CSR und den konkret im Ruhrgebiet für den September geplanten Aktivitäten. Ziel ist es, die Kolleginnen und Kollegen im DPWV NRW vor Ort in die CSR-Diskussion einzubeziehen und sie Mitträgern der o.a. Aktivitäten zu machen. Dabei geht es vor allem um deren örtliche Unterstützung bei der Ansprache von Unternehmen aus der Region zur Beteiligung am Ruhrdax06.
- *Informationsveranstaltung für Non-Profit-Organisationen* aus dem Ruhrgebiet im Juni 2006. Ziel ist, gemeinnützige Organisationen zur Teilnahme am Ruhrdax06 zu begeistern. In dieser Veranstaltung wurde vor allem das Konzept der Börse vorgestellt und wie Unternehmen von dem Angebot profitieren können.
- *Informationsveranstaltung für interessierte Unternehmen* aus dem Ruhrgebiet im August 2006. Ziel ist, durch Informationen zum CSR und Good-Practice-Beispielen Unternehmen zur Teilnahme zu motivieren. Neben der Vorstellung des Konzepts wurde vor allem auf bereits bestehende Nachfragen der gemeinnützigen Organisationen hingewiesen.

Die beteiligten Organisationen/Unternehmen sind ausdrücklich aufgefordert, sich ‚interessant‘ zu machen – das heißt auch auffällige ‚Markenzeichen‘ eines Angebotes oder einer Nachfrage auszuweisen. Es sollen maximal zwei Nachfragen je Einrichtung erlaubt sein. Einrichtungen sind zudem aufgefordert nicht nach Geld zu fragen, sondern Arrangements zu treffen, die nicht-monetär gelagert sind (Beispiele sind bereits weiter oben genannt worden). Makler helfen hier bei der Kontaktaufnahme und dabei, die passenden Anbieter und Nachfrager zusammenzubringen. Zudem müssen die Teilnehmer über Entscheidungskompetenz verfügen, das heißt, die Engagements werden für beide Seiten verbindlich ausgehandelt und in Form eines Commitments am Ende des Tages festgehalten.

Zur Vorbereitung auf den Ruhrdax06 wurden Checklisten für gemeinnützige Organisationen und Unternehmen entwickelt, die neben dem Ziel auch den Umfang des Projektes bzw. der geplanten Maßnahme bestimmen sollen, zudem soll bei den gemeinnützigen Organisationen geklärt sein, welchen grundsätzlichen Unterstützungsbedarf es bei dem geplanten Projekt gibt und was genau benötigt wird (Fachwissen, Sachmittel, finanztechnisches Know-how etc.).

- *Für gemeinnützige Organisationen:* Prinzipiell ist der Zeitrahmen und der personelle Aufwand für unterstützende Leistungen möglichst abzuschätzen, insbesondere, wie viele Ressourcen (zeitliche, personelle, finanzielle) müsste das unterstützende Unternehmen einsetzen und wer bei der nachfragenden Organisation die Maßnahme begleitet (Ansprechpartner). Zudem sollte eine verständliche Kurzbeschreibung des Projektes bzw. der Maßnahme im Vorfeld vorgelegt werden. Gemeinnützige Organisationen sollten zudem mögliche Gegenleistungen benennen: Was bietet die gemeinnützige Organisation den unterstützenden Unternehmen, was für diese Unternehmen von Wert ist (Image, Öffentlichkeit, Auftrittsmöglichkeiten, Kontakte zu Kundengruppen etc.)?
- *Für Unternehmen:* Das Unternehmen sollte Gründe und Ziele Ihres sozialen Engagements diskutieren (Motivation der Mitarbeiter/-innen, Öffentlichkeit, Kundenbindung etc.). Es muss klar werden, was auch im Gegenzug die gemeinnützige Organisation dem Unternehmen bieten kann (Image, Öffentlichkeit, Auftrittsmöglichkeiten, Kontakte zu Kundengruppen etc.). Im Vorfeld sollen die Stärken und Ressourcen des Unternehmens geklärt werden und was den gemeinnützigen Organisationen angeboten werden kann. Ebenso wie bei den gemeinnützigen Organisationen geht es auch bei Unternehmen um eine Einschätzung des Zeitrahmens und des personellen Aufwands der unterstützenden Leistungen und welche zeitlichen, personellen und/oder finanziellen Ressourcen eingesetzt werden. Es müssen verantwortliche Ansprechpartner im Unternehmen benannt werden. Außerdem werden auch die Unternehmen dazu angehalten, eine Kurzbeschreibung Ihres Unternehmens in allgemein verständlicher Form vorzulegen.

Es sind Materialien entwickelt und an die Netzwerkpartner und Multiplikator/innen verschickt worden, unter anderem eine Checkliste für gemeinnützige Organisationen einerseits und Unternehmen andererseits. Zudem ist ein Angebotsformular für Unternehmen entwickelt worden und ein Nachfrageformular für gemeinnützige Organisationen. Allerdings müssen Unternehmen nicht unbedingt ein konkretes Angebot formulieren, sondern können sich auch auf dem Ruhrdax06 zu einem Angebot inspirieren lassen. Vorgeschlagen wird im Angebotsformular „Optionales Angebot/Was wir geben“ anstelle von „Konkrete Nachfrage/Was wir geben“ zu formulieren.

Die Kommunikation der einzelnen Netzwerkpartner/innen mit den gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen wird sichergestellt durch die Verteilung von Informationsmaterialien. Vom CBE ist ein Kommunikationsschema entwickelt worden, das den Kommunikationsweg zwischen Servicestelle, Netzwerkpartnern, Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zeigt: Zunächst stellt die Servicestelle den Netzwerkpartnern vor Ort Texte, Logos, Checklisten, Raster und Faxantwort-Vorlagen zur Verfügung. Die entsprechenden Briefe mit Antwortfax und Nachfrageformular senden die Netzwerkpartner an gemeinnützige Einrichtungen, an Unternehmen und Multiplikatoren (z.B. Bürgermeister, Landrat). Ansprechpartner sind zunächst die

Netzwerkpartner vor Ort, die ihre Kontaktdaten (Anschrift, Logo) in die Briefe und Faxantworten setzen. Die gesammelten Antworten (zum Ruhrdax06 und zur Informationsveranstaltung), Nachfragen und Angebote werden (mit Einteilung in Kategorien) an die Servicestelle weitergeleitet. Nach Eingang aller Antworten sendet die Servicestelle allen Netzwerkpartnern eine zentrale Übersichtsliste der eingegangenen Anmeldungen und Angebots- und Nachfragevorschläge zu.

Die mit dem Ruhrdax einhergehende neue Form, gemeinwohlorientiertes Engagement zu initiieren, erfolgt auf einem Marktplatz nach dessen Koordinationsformen. Damit dies gelingen kann, bleiben die Deutungsmuster konstant – soziale Einrichtungen gelten als Empfänger von Leistungen, die von Unternehmen bzw. deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden.

Der strategische Ort des Wohlfahrtsverbands

Vom klassischen Mainstream-Verständnis ist ein Non-Profit-Verband im Rahmen eines Projekts, das sich mit bürgerschaftlichem Engagement im allgemeinen und mit der Förderung des bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen im Rahmen von Corporate-Volunteering befasst, Kandidaten, deren Bürgerorientierung im jeweiligen institutionellen Gefüge traditionell verankert ist.

Der Wohlfahrtsverband lebt vom ehrenamtlichen Engagement seiner Mitglieder und ist ohne dies faktisch nicht denkbar: „Wenn man aber genau dahinter schaut, hinter diese dreitausend Organisationen [die Mitgliedsorganisationen im Landesverband Nordrhein-Westfalen], haben wir einen immensen Stab an ehrenamtlichem Engagement. Und wir werden gesehen als Paritätischer, hauptamtlich in erster Linie, mit seinen vielen Organisationen, aber wir haben es bisher noch nicht so richtig oder noch nicht genügend geschafft, dieses nach vorne zu stellen, das bürgerschaftliche Engagement in diesen Einrichtungen. Das ist ein Schwerpunkt, den es nun gilt, verstärkt herauszuarbeiten. Also das, was schon da ist. Und das ist eine ganze Menge.“ [6/2]

Organisationen, die mit der Diskussion über eine veränderte Rolle in der Gesellschaft konfrontiert werden, bearbeiten diese Anforderung nicht an allen oder an beliebigen Stellen innerhalb der Organisation, sondern arbeitsteilig durch eine Abteilung oder einem abteilungsübergreifenden Projektteam jenseits des betrieblichen Kerns. Diese Formation kann in Anlehnung an Henry Mintzberg als Profi-Bürokratie bezeichnet werden (Mintzberg 1992), wenn die Bearbeitung durch die üblichen organisationalen Routinen legitimiert wird und das Wissen, auf das sich die Beteiligten bei der Bearbeitung beziehen, aus den Wissensbeständen ihrer Ausbildung und denen ihrer Stellung innerhalb der Organisation stammt. Geprägt ist die Art und Weise, wie Organisationen das Thema aufnehmen insbesondere durch ihre Organisationsstruktur und (damit zusammenhängend) durch die bereits stattfindenden Diskussionen innerhalb der Organisationen, an die das vorliegende Projekt anschlussfähig ist.

Die Organisationsstruktur des Wohlfahrtsverbandes ist im Wesentlichen auf den Aufgabenbereich einer Dachorganisation zugeschnitten. Durch die Eigenständigkeit und Ei-

genverantwortung der Mitgliedsorganisationen hat der Themenbereich der organisationsübergreifenden Kooperationen einen besonderen Stellenwert – mit der Folge, dass es ohnehin zum Erfahrungsschatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört, andere Organisationen in die eigene Arbeit (sowohl inhaltlich in den jeweiligen Fachgruppen – als auch strukturell in den jeweiligen regionalen Kreisgruppen) einzubinden. Die Unterscheidung zwischen Fach- und Kreisgruppen kann als „Doppelstruktur“ bezeichnet werden. Indem das Projektteam aus dem Leiter der Fachgruppe *Bürgerengagement, Selbsthilfe und Verbraucherorientierung* und der Geschäftsführerin einer Kreisgruppe besetzt worden ist, ist dieser beschriebenen Doppelstruktur Rechnung getragen worden. Innerverbandlich besitzt die Fachgruppe einen hohen strategischen Stellenwert: „Dieser Fachbereich hat einen sehr hohen Stellenwert bekommen in unserer Landesgeschäftsstelle. Er ist direkt der erste Fachbereich unter dem Stab der Landesgeschäftsführung. Daran sieht man auch, dass er einen hohen Stellenwert, eine hohe Bedeutung hat für den Verband, und wir wollen genau da ansetzen: Wie kriegen wir das verwertet und rübergebracht an die Öffentlichkeit, dass wir, der Verband, bürgerschaftliches Engagement per se sind?“ [6/1]

Zum Selbstverständnis des Verbandes gehört es, „dass der Verband hier originär aus bürgerschaftlichem Engagement entstanden ist: die Vorstände, die ehrenamtlichen Helfer. Das sind alles Menschen, die sich seit dieser Zeit hier vermehrt haben und sich bürgerschaftlich engagieren. Und wir haben dieses Thema oftmals nicht als Schnittstellenthema begriffen.“ [6/1] – und weiter: „Wenn man aber genau dahinter schaut, hinter diese dreitausend Organisationen, haben wir einen immensen Stab an ehrenamtlichem Engagement. Und wir werden gesehen als Paritätischer, hauptamtlich in erster Linie, mit seinen vielen Organisationen, aber wir haben es bisher noch nicht so richtig oder noch nicht genügend geschafft, dieses nach vorne zu stellen, das bürgerschaftliche Engagement in diesen Einrichtungen. Das ist ein Schwerpunkt, den es nun gilt, verstärkt herauszuarbeiten. Also das, was schon da ist. Und das ist eine ganze Menge.“ [6/2] In strategischer Hinsicht scheint also die Darstellung in der Öffentlichkeit nicht optimal zu sein: „Damals ging es immer auch in erster Linie um den Erhalt von Einrichtungen, um Zuschüsse, Geld usw. Da hat sich meiner Meinung nach ein bisschen was geändert. Natürlich brauchen wir immer noch Geld, keine Frage, aber es ist schon so, dass die Unternehmen sich einbringen wollen, aber nicht unbedingt nur mit Geld. [...] Und das hat sich, glaube ich, geändert, dieses Verhältnis. Man möchte doch eher „näher rücken“, mit den Unternehmen mehr zu tun haben und ist da auch ganz neugierig drauf, wie denn Unternehmen denken und helfen können.“ [6/4]

Trotzdem spielen finanzielle Ressourcen eine große Rolle in der aktuellen Diskussion: „Ein Interesse des Sozialbereiches ist es, offensichtlich zurückgehende Gelder zu kompensieren. Das merkt man auf diesen Veranstaltungen. Da taucht einer aus einer großen Weltfirma auf, und sofort hat der drei Erwartungen: „du gibst mir doch Geld“. So funktioniert das aber nicht. Das ist eine Interessenlage, die so nicht geht. Die werden nicht ausfallendes Geld ersetzen. [...] Die Interessen der sozialen Seite sind aber sehr stark auf diese finanzielle Seite gerichtet. Deshalb sagte ich vorhin schon, dass ich gar nicht weiß,

ob wir soviel besser aufgestellt sind, als die Unternehmen. Ob wir schon genau wissen, was wir denn wollen können und wollen sollten, von den Unternehmen, das glaube ich noch nicht. Da muss man eine strategische Überlegung und ein Bild haben, wo man landen will.“ [4/17]

Hinsichtlich der Beteiligung des Verbandes lassen sich im wesentlichen zwei Ziele herausstellen - ein strategisches Ziel, das Thema der sozialen Verantwortung einerseits hinsichtlich intersektoraler Partnerschaften (zwischen Wirtschaft, gemeinnützigen Organisationen und Staat) zu diskutieren und mithin die Klärung der eigenen Rolle vor dem Hintergrund transsektoraler Aufgabenverschiebungen hierbei mit einzubeziehen – zum anderen die operative Umsetzung, konkrete Angebote zu schaffen, die der Förderung und Wertschätzung ehrenamtlichen Engagements sowie der Bildung solcher intersektoralen Allianzen Vorschub leisten können – auch hinsichtlich der Schaffung geeigneter Gelegenheiten zum intersektoralen Dialog. In strategischer Hinsicht kann also als Suchbewegung charakterisiert werden: „... wir sind im Moment in einer Suchbewegung. Ich möchte auch wenn ich mit einem Unternehmen rede, dem Unternehmen die Chance geben, diese Suchbewegung zu machen und nicht sagen: ‚Ich weiß schon, wo es langgeht und du weißt es noch nicht und musst dir jetzt anhören, wie ich dir das erkläre.‘“ [4/13]

Für den Wohlfahrtsverband wird ein weiteres Problem benannt, das strukturell bedingt ist: „... aber uns trifft es an der Stelle immer anders als die anderen Verbände. Die anderen Verbände haben ihre Sozialarbeit, d. h., die haben ihre Altenheime, ihre Einrichtungen usw. Wir haben das nicht, wir haben eine andere Struktur. Wir sind nicht Träger von eigener Sozialarbeit. Wir organisieren, helfen und unterstützen aber sind es eben nicht, haben also keine eigenen Einnahmen. Wir pflegen nicht: wir setzen keine Spritzen, also bekommen wir auch kein Geld dafür. Wir haben eine andere Struktur...“ [6/13] - „Das ergibt dann innerorganisatorisch verschiedene Effekte. Zum einen haben Sie, wenn Sie mit der Philosophie der Sozialbetriebe arbeiten, einen anderen Hintergrund, um die Dienstleistungen des Paritätischen für diese Mitgliedergruppe zuzuschneiden [...]. Auf der anderen Seite haben Sie noch mal einen Effekt, dass [...] bei mir viele Selbsthilfeorganisationen sind, also viele Menschen, die als Nachfrager sozialer Leistungen, oder als Patient/Patientin tätig werden.“ [4/2]

Eng mit dem Rückgang der finanziellen Ressourcen verbunden ist die Frage nach den Widerständen, mit denen innerhalb der Organisationen bei der Durchführung der Projekte zu rechnen ist: „Es gibt einige Widerstände, an der Stelle, mit Sicherheit, dass die Kollegen sofort einbringen werden: „dadurch dass unser Verband ja erhebliche Personalstellen gekürzt bekommen hat und wir dann eben die Arbeit auffangen mussten.“ Das heißt, wir haben mehrere Hüte auf und versuchen, unseren Verband trotzdem mit aller Kraft so zu vertreten, dass alles in Ordnung ist, und dass wir die Arbeit machen können. Und wenn Sie die Kollegen fragen, wer eine 38,5 oder 40 h Woche hat, dann ist da (die Arbeitszeiterfassung liegt ja vor) keiner unter 50 h, im Funktionärsbereich vor allen Dingen, also auch Geschäftsführer und Fachberater. Und diese Zeit wird nicht abgefeiert.

Der Verband lebt eigentlich von diesem Engagement der Mitarbeiter. Keiner guckt auf die Uhr und besteht auf 38,5 h, Sachbearbeiterinnen eventuell ausgenommen. Und das ist ja schon ehrenamtliches Engagement, letztendlich, für den Verband. Und damit natürlich auch für die Mitgliedsorganisationen.“ [6/7] – Wenig später heißt es dazu mit Fokus auf die Identität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: „Da sprechen Sie aus meiner Sicht einen ganz ganz heiklen Punkt an. Denn der Verband trifft auf Organisationen, die ehrenamtlich arbeiten und die ehrenamtliche Struktur ist eben die andere Seite. Wir sind die Hauptamtlichen und die Ehrenamtlichen sind auf der anderen Seite, sie sind die „zweite Säule“ im Verband. Bei uns ist es eher so, dass es umgekehrt läuft. Wir waren in der Vergangenheit in vielen ehrenamtlichen Organisationen tätig und es kam da zum Teil zu Interessenskollisionen. Aus dem Grund hat es eine Entscheidung des Landesvorstandes gegeben, dass wir Hauptamtlichen nicht mehr z. B. in Vorständen von Mitgliedsorganisationen usw. tätig sein dürfen. Wir können neben den Mitgliedsorganisationen irgendwo tätig sein, z. B. im Naturschutz, aber alles das, was Mitglieder des Paritätischen sind, da ist uns nahe gelegt worden zu sagen: „da halten wir unsere Grenze und gehen nicht in irgendeiner Art, jetzt als Ehrenamtliche, da plötzlich hin und vermischen das“. Dann hätten wir auch plötzlich zwei Rollen, wobei die eine Rolle der anderen etwas sagt, das schafft Schwierigkeiten.“ [6/7]

Die Widerstände, die den Initiatoren bei der Durchführung der Projekte begegnen, lässt erahnen, wie groß der Rollen- und Identitätswechsel ist, der mit den Begriffen Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship verbunden ist: „Was mich in unseren Breitengraden immer sehr aufregt ist, dass über lange Jahre, als es dem Sozialstaat sehr gut ging, der Erfolg professionellen Handelns von solchen Organisationen wie dem DPWV NRW daran gemessen wurde, wie viel Geld er eingefahren hat. Und das ist bei vielen Kollegen auch immer noch so. ‚Wenn Du viel abkassierst, viel akquirierst, viele Mittel ...‘ – ich frage mich dann immer: ‚Ich muß doch auch an den anderen denken, der das Geld gibt: hat er es noch, wo nimmt er es her?‘ Ich hatte bei der Umsetzung der Pflegeversicherung den Fall, dass die Kollegen in die Verhandlungen gingen und sagten: ‚Wir können unsere Dinge erst dann machen, wenn die uns die Entgelte noch mal um soundsoviel erhöhen usw., dann machen wir auch alles, was die von uns wollen‘. Dieses Lohnnebenkosten-Argument spielt bei manchen Kollegen von uns keine Rolle. Das finde ich nicht verantwortlich. Ich habe schon die Haltung, dass wir nicht aus uns selber leben. Wir leben aus einer Wertschöpfung, die in den Unternehmen produziert wird. Das ist einfach so in unserer Volkswirtschaft. Und wir können kein Geld ausgeben, das nicht erwirtschaftet wird. So einfach ist das. Ich habe eine Modifizierung, da kommen wir aber in eine schwierige theoretische Diskussion, die auch jetzt nicht hierher gehört: ich bin nicht ganz der Auffassung mancher Volkswirtschaftler oder Betriebswirtschaftler, dass wir nur „for free“ sind. Ich glaube, je vergesellschafteter eine Gesellschaft ist und je arbeitsteiliger und ausdifferenzierter sie ist, dann haben die Leistungssysteme, die dann auch Familienfunktionen wahrnehmen, schon was mit der Produktivität einer Gesamt-

Volkswirtschaft zu tun. Und auch mit der Wettbewerbsfähigkeit.“ [4/10] Bei der Stadtverwaltung spielen andere Aspekte eine größere Rolle: „Sie müssen natürlich analysieren, das machen wir bei jedem Projekt, das wir neu anfangen, wer sind die Unterstützer und aus welchem Grund sind sie es, und wer sind die potentiellen Gegner. [...] Sie müssen die Traditionalisten im Apparat, sie brauchen natürlich die Spitze, aber die haben wir ja eh dafür, aber, sagen wir mal so, mir hat kürzlich ein Kollege, der hat mit dem Thema interkulturelles Handlungskonzept zu tun, gesagt: „die Spitze steht voll zum Thema und zu den Zielrichtungen, die Leute an der Basis, die die konkrete Arbeit machen, auch, aber das mittlere Management ist ein Problem. [...] Die an der Basis sind so dicht dran, dass sich denen häufig die Notwendigkeit dessen, was sie tun, selber erschließt. Die oben an der Spitze sind aus politischen Gründen dabei, denen fällt es auch am leichtesten, weil sie nicht mit den ganzen Alltagskonflikten belastet sind.“ [13/4]

2. *Der dezentrale Handlungsort der Stadtverwaltung*

EssenAktiv: Das Pilotprojekt der Stadtverwaltung

In Zusammenarbeit mit dem Büro für Stadtentwicklung und dem Studieninstitut für kommunale Verwaltung wurde ein Arbeitskreis zur Umsetzung der Ideen initiiert. Ziel ist es zum einen – operativ – mit den Auszubildenden der Stadt entsprechende Hospitationstage durchführen zu lassen, daraus zu lernen und damit zugleich Begründungszusammenhänge aufzuzeigen, das Thema CC/CSR bei der Stadt strategisch zu verankern und auf andere Bereiche ausweiten zu können.

Um erste Informationen über die Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement der Nachwuchskräfte zu erhalten, wurde eine Fragebogen-Aktion durchgeführt – initiiert und abgewickelt durch das Studieninstitut für kommunale Verwaltung der Stadt Essen sowie in enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis „Essen Aktiv“.

Die Befragung von Nachwuchskräften (Auszubildenden) der Stadt Essen wurde mit Hilfe eines Fragebogens konzipiert, der im Vorfeld mit den Beteiligten des Arbeitskreises „EssenAktiv“ abgestimmt wurde. Der Fragebogen wurde dabei zeitlich so konzipiert, dass er in rund fünf Minuten durch die Auszubildenden eigenständig ausgefüllt werden kann. Die im Rahmen des MAVACO-Projekts erarbeiteten Fragebögen wurden an alle Auszubildenden verschickt, mit Ausnahme des Jahrgangs, der im letzten Jahr vor der Prüfung steht.

Die Rücklaufquote betrug ca. 10 %. Positiv kann festgehalten werden, dass sich hierunter ca. 25 Auszubildende befinden, die ernsthaft an einem ehrenamtlichen Engagement interessiert sind und sich auch mit eigenen Vorschlägen und Ideen eingebracht haben. Eine vorläufige Auswertung unter Aufteilung nach mittlerem Dienst, gehobenem Dienst und gewerblich-technischem Bereich hat ergeben, dass im Wesentlichen folgende Kernaussagen von einer Mehrheit der Auszubildenden

getroffen wurden:

- Unterstützung bei der Umsetzung von Projekten wird erwartet
- Teamarbeit wird bevorzugt
- die max. Dauer eines Projektes sollte 1 Monat nicht übersteigen
- der gewerblich-technische Bereich engagiert sich bereits verstärkt ehrenamtlich

Da anzunehmen ist, dass ein Fragebogen zum Thema gesellschaftliches Engagement besonderes Interesse bei bereits Engagierten hervorruft, sind die Aussagen vorrangig als Tendenzen zu bewerten. Der geringe Rücklauf bei den gewerblich-technischen Auszubildenden erschwert zudem differenzierte Aussagen in diesem Bereich.

Die Fragebogenaktion hat u.a. ergeben, dass sich ein erheblicher Teil der Azubis bereits ehrenamtlich engagiert. Die Bereitschaft sich außerdem bzw. darüber hinaus auch während der Dienstzeit zu engagieren, ist hoch. Die Azubis gaben an, dass sie ihr Engagement gern im Team unter Beweis stellen wollen. Die interessierten Nachwuchskräfte regten an, dass die Stadt Essen Vorschläge für mögliche Engagements unterbreitet. In Zusammenarbeit mit der Ehrenamt Agentur Essen wurden einige Projekte, die sich mit den gewünschten Zielgruppen befassen, zusammengestellt.

Empfehlungen auf Basis der Nachwuchskräfte-Befragung

- Insgesamt besteht eine große Bereitschaft, sich sozial zu engagieren, dieses Potential sollte aufgegriffen werden.
- Gemischte Altersgruppen, da in den älteren Jahrgängen vermehrte Erfahrungen und somit Kompetenzen im Bereich soziales Engagement zu finden sind.
- Da privates Engagement stark mit den persönlichen Interessen der Engagierten im Zusammenhang steht, sollte bei „beruflichen“ Projekten ebenso den Interessen der Auszubildenden vermehrte Beachtung geschenkt werden.
- 40% gaben an, bisher keine Gelegenheit zum Engagement gehabt zu haben, im Zusammenhang mit dem „keine-Zeit-Faktor“ ist zu empfehlen, die Eintrittshemmschwelle der Projekte möglichst niedrig zu halten. Hier könnten beispielsweise Schnuppermöglichkeiten angeboten werden, die bei Interesse ausgeweitet werden können.
- Die tendenzielle Bereitschaft zum Engagement sollte trotz einer positiv zu bewertenden Quote von 74% nicht überschätzt werden, da die Rücklaufquote 10% betrug. Die ermittelten Aussagen allerdings können als Ausgangspunkt für die Vermittlung von Engagement weiter instrumentalisiert werden.
- Die Bereitschaft sich im Team zu engagieren ist besonders hoch, daher sollte bei den Projekten besonderes Augenmerk auf Teamzusammenstellungen gelegt werden.

- Es wird sowohl ein privater als auch ein beruflicher Gewinn durch Engagement gesehen. Die Erfahrungswerte aus den Projekten sollten in fachlich kompetenter Supervision gespiegelt und typische Probleme von Projekten aufgezeigt werden, um somit den Erfahrungsgewinn über das Projekt hinaus sicher zu stellen.

Nach Abschluss der Auswertungen wurde ein positives Feedback im Intranet veröffentlicht. Die Möglichkeit zu einer weiteren Beteiligung aller Auszubildenden soll auf jeden Fall bestehen bleiben.

Ein Workshop wurde von einer kleinen Arbeitsgruppe in 01/2006 vorbereitet und hat im Februar 2006 unter Beteiligung des MAVACO-Projekts stattgefunden. Eingeladen wurden die Auszubildenden, die sich nach Auswertung der Befragungsergebnisse ernsthaft für ein ehrenamtliches Projekt interessieren (ca. 25). Für alle anderen bestand die Möglichkeit an dem Workshop mittels Anmeldung teilzunehmen.

Ziel war es, im Rahmen einer Ausstellungsbörse verschiedene Projekte (sowohl Team- als auch Einzelprojekte) konkret vorzustellen. Thematische Vorschläge wurden dabei vor allem von der Ehrenamt Agentur Essen eingebracht. Dabei wurde den Auszubildenden aber auch Raum zur Entwicklung eigener Projekte gelassen bzw. der Einstieg in bereits bestehende ehrenamtliche Projekte ermöglicht.

Bei der *Auswahl der Projekte* wurde darauf geachtet, dass sowohl die Verwaltungsbereiche, als auch die gewerblich-technischen Bereiche gefordert sind. Die Projektgruppen sollen sich freiwillig finden, auch homogene Gruppen (z.B. nur Auszubildende des mittleren Dienstes etc.) sind erlaubt.

Es sind zudem Möglichkeit geprüft worden, ob nach Abschluss des Projektes den Auszubildenden ein Zertifikat über die Teilnahme ausgestellt werden kann, um die Wertschätzung und Anerkennung zu dokumentieren. Dieses Zertifikat sollte nach Möglichkeit auch Eingang in die Personalakte finden bzw. für den weiteren beruflichen Werdegang eine Chancenverbesserung am Arbeitsmarkt darstellen.

Für den Fall, dass sich einige Nachwuchskräfte, die nicht an dem Workshop teilnehmen konnten, noch in ein Projekt einbringen wollen, gibt es neben den vorgenannten Projekten noch eine Vielzahl von Möglichkeiten sich bürgerschaftlich zu engagieren. Hierfür wurde im Intranet der Stadtverwaltung im Februar 2006 eine Seite eingerichtet unter dem Titel „Dafür engagiere ich mich“. Hiermit wird den Mitarbeitern/innen ein Forum gegeben, die sich bereits jetzt ehrenamtlich zu engagieren und Unterstützung für ihre Arbeit suchen.

Sachstand der Projekte:

- *Handykurs:* Der Kurs ist in der 20. Kalenderwoche abgeschlossen worden. Teilnehmer der Dokumentationsgruppe waren dort haben fotografiert und sowohl die Kursteilnehmer/innen als auch die Kursleiter zu ihren Erfahrungen/Einschätzungen befragt
- *Kleinkinderbetreuung:* Das Projekt wurde erfolgreich beendet und dokumentiert. 7 der Teilnehmerinnen sind an einem weiteren ehrenamtlichen Engagement interessiert. Sie haben das Angebot erhalten, sich entweder einzeln oder als Gruppe in der Ehrenamt Agentur über Möglichkeiten beraten zu lassen.
- *Graffitis entfernen:* Ein Endbericht über den Ergebnisstand liegt derzeit noch nicht vor.
- *Medien AG:* In Zusammenarbeit mit dem Karl-Schreiner-Haus sollten zwei Teilnehmer im Karl-Schreiner-Haus den Dreh eines Videofilms unterstützen. Alternativ wurde zudem spontan ein Einsatz in „Storp 9“ (Bürgertreff und Computerschule im Südostviertel) angeboten, da dort aktuell ein Problem im PC-Bereich aufgetreten ist.
- *Picobello Sauberzauber:* Eine Auszubildende hat im März 2006 in Burgaltendorf an der Picobello Sauberzauber Aktion teilgenommen und den Einsatz dokumentiert.
- *Dokumentationsgruppe:* Die Gruppe hat die verschiedenen Projekte besucht und Fotos erstellt. Gespräche/Befragungen der Projektteilnehmer schließen sich an.

Feedback zu den Engagements: Die Mentor/innen sollten nach Abschluss der Engagements ein Auswertungsgespräch mit ihrer Gruppe führen

Im August 2006 hat die Abschlussveranstaltung stattgefunden, in der die einzelnen Projekte durch die teilnehmenden Gruppen präsentiert wurden, unterstützt durch die Dokumentation der Dokumentationsgruppe. Zudem wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Zertifikate durch Herrn Hülsmann überreicht. Die Gästeliste der Veranstaltung umfasst neben führenden Vertretern der Stadtverwaltung und Forschung vor allem auch die Auszubildenden (-vertretung) der Stadt Essen. Eine Dokumentation der Projekte als Druckerzeugnis und eine Aufbereitung für das Intranet ist angedacht. Darüber hinaus wurde das Presse- und Informationsamt gebeten, die Abschlussveranstaltung in geeigneter Weise für die örtliche Presse aufzubereiten.

Strategieentwicklung: Im Nachgang der Projekte soll weiter überlegt werden, die Erfolge aus den Projekten in andere Bereiche der Stadtverwaltung auszurollen. Hierfür sind Gespräche mit dem Büro für Stadtentwicklung vorgesehen (als Prozesspromoter), den bisher beteiligten Geschäftsbereichen (Arbeitskreis – als

Fachpromotor) sowie mit den Entscheidungsträgern aus den einzelnen Geschäftsbereichen (als Machtpromotoren), die zukünftig für ähnliche Engagements in Frage kommen.

Strategische Ebene: Entwicklung eines Konzepts zur strategischen Verankerung von CC/CSR in der Stadt Essen als Unternehmen

- Um die Stadt Essen als "Unternehmen" zu positionieren, bedarf es einer genauen Herausarbeitung, in welchen Bereichen die Stadt als "Kommune" einerseits und "Unternehmen" andererseits agiert.
- CSR/CC strategisch zu betreiben bedeutet, eine zentrale Stelle für den Bereich CC/CSR einzurichten (etwa einen "CC-Manager") und die Aktivitäten einem strategischen Controlling zu unterziehen. Hier sind Möglichkeiten zu prüfen, die im Bereich des Büros für Stadtentwicklung liegen bzw. im Bereich des Studieninstitutes der Stadt Essen.
- CC/CSR sollte über die Aktivitäten in der Stadtentwicklung in andere strategisch wichtige Bereiche eingebettet werden. Vorrangig ist dies etwa der Personalbereich unter Einbeziehung des Personalrates.
- Aufgrund der gegebenen Akteurskonstellation bei der Stadt Essen sollte die Strategiefindung und -implementierung durch einen Organisationsentwicklungsprozess angestoßen und begleitet werden.
- Erarbeitung eines Kommunikations- und Controllingkonzepts

Operative Ebene: Initiierung von CC/CSR in der Personalentwicklung als Lern- und Veränderungsprozess

- Der Transfer des aus dem Pilotprogramm erlernten in den Arbeitsalltag muss sichergestellt werden. Hierfür ist insbesondere das Studieninstitut mit einzubeziehen.
- Roll-out der bisherigen Erfahrungen (Insellösungen, Piloten) in andere Bereiche der Stadtverwaltung, die bisherigen Teilnehmer des Arbeitskreises können hier auch als Prozess- und Fachpromotoren fungieren.
- Ein Personalentwicklungsprogramm (wie etwa "Seitenwechsel") erfordert aus der Perspektive eines Unternehmens Tätigkeitsfelder, die in sozialen Bereichen stattfinden. Diese gehören aus der Perspektive einer Kommune ohnehin zum "Kerngeschäft" und müssen in die angedachte CC/CSR-Strategie sinnvoll integriert werden. Die beteiligten Geschäftsbereiche können hier als Fach- und Prozesspromotoren fungieren.

Der strategische Ort der Stadtverwaltung

Die Stadt ist der Ort der kommunalen Selbstverwaltung in der Bundesrepublik und des kommunalpolitischen Engagements ihrer Bürgerinnen und Bürger in vielen Bereichen: „Wir sind ja in einer Phase, wo „Stadt“ neu gedacht werden muss. Privatisierungsdruck auf der einen Seite, die Fragwürdigkeiten des Konstruktes kommunaler Selbstverwaltung – mit Fragwürdigkeit meine ich nicht, dass es schlecht ist, sondern dass es befragt wird durch die Entwicklung auf EU-Ebene. Da besteht ja immer die Neigung, die kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden und damit wäre die deutsche kommunale Selbstverwaltung am Ende. Ich glaube, dass sie stärker werden müsste, als sie heute ist, weil ich glaube, dass diese Probleme nur vor Ort lösbar sind. Diesen Wechsel, diesen Wandel, der gerade in Gang ist und sich beschleunigen wird, auch dadurch zu unterstützen, weil ein Teil unserer Lösung liegt ja auch darin, dass wir da, wo es Felder gemeinsamen Interesses gibt, diese mit Akteuren aus der Stadtgesellschaft gemeinsam erarbeiten müssen. So: wir sind für das Geld verdienen zuständig, ihr seid für das Geld ausgeben zuständig, und ihr macht die öffentlichen Aufgaben und wir machen die privaten Aufgaben: das stimmt ja so nicht mehr. Das hat noch nie wirklich gestimmt, aber kaum jemals so wenig, wie es jetzt der Fall ist, und wir machen ja schon ganz viel Mehrzweckarbeit auch mit Unternehmen.“ [13/7]

Die Kommunen erleben doch gleichfalls den Wandel und eine Diskussion um die Rolle, die sie zukünftig in der Gesellschaft spielen. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ist dabei in der Vergangenheit mit dem Gesellschaftsbegriff meist der Nationalstaat gemeint gewesen (Giddens 1995, S. 161 ff.), doch diese Perspektive ändert sich zunehmend, weil der Ort des potentiellen Engagements in der Regel lokal in der jeweiligen Gemeinde verankert ist: „Fast immer ist dieses Engagement etwas Territoriales. Immer an ein bestimmtes Territorium gebunden, was Regionales, was Örtliches.“ [4/14]

Als Ergebnis des *Brückenschlag*-Projekts lässt sich u.a. festhalten, dass es in sozialen Eichrichtungen im Gegensatz zu den Unternehmen andere Formen der Motivation und andere Formen der jeweiligen Erfolgskontrolle des eigenen Arbeitens gibt: „Zusammenfassend, als Quintessenz, was für die übrig geblieben ist, war der größte Lernerfolg für die selber. Mitzubekommen, wie ich mir ganz kleine Ziele setzen muss mit Menschen, bei denen ich eine Verhaltensänderung erreichen will. Dass denen das nicht klar war. Das sind Menschen, die arbeiten mit Riesenprojekten, Riesenfinanzz Mitteln und die haben eine Planung und bis zu einem bestimmten Termin müssen sie das umsetzen und hinkriegen. Und da denken die in ganz anderen Dimensionen. Die kleinen Dimensionen, die kannten die überhaupt nicht. Die eine Aussage, was Sozialarbeiter für sich als Erfolg beschreiben müssen, wäre für die ein Fingerschnippen. Dass das aber auch Erfolge sind, dass man mit Menschen ganz anders umgehen muss und kann, um trotzdem zum Erfolg zu kommen, jemandem ein Leben ermöglichen muss, das nicht nur in Illegalität oder Kriminalität ist, was das Thema Drogen angeht, war für die eine ganz wichtige Erfahrung. Ein anderer hat in der Familienberatung mitgemacht, hatte auch entsprechende Vorbildung, das war ganz positiv, aber auch dort hat er mitbekommen: ich kann nicht

Menschen kausal sagen: „wenn Du jetzt mal Dein Alkoholproblem veränderst und Dir einen Job suchst, dann funktioniert das alles, und dann kommst Du auch wieder zu Geld“, sondern wie muss ich eigentlich mit Menschen umgehen, die irgendwo am Rande der Gesellschaft stehen und bestimmte Dinge einfach nicht so machen, wie wir uns das vorstellen. Ich glaube, das war die Grundsaterfahrung für die Leute.“ [2/6]

Die grundsätzliche Idee, gemeinwohlorientiertes Engagement an die Personalentwicklung zu knüpfen, geht davon aus, dass es in diesem Rahmen ein Lernfeld für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen gibt, nämlich „... Personalentwicklung zu machen über Eindringen in andere Lebenswelten, darüber Dinge, persönliche und soziale Kompetenzen zu erlernen, die dem Unternehmen dienen ... [...] Und dann verändert sich manches und da ist man nicht immer unbedingt mit zufrieden sondern meint „ja, ich wollte ja am Anfang nur diese Vermittlung von Personen, und jetzt haben wir hier so ein ganz anderes Konstrukt“, das ist ein sehr dynamischer Prozess. Und den kann man nur wieder besprechen, erörtern, versuchen, einen Konsens herzustellen. Und ich glaube, dass das eine unserer Stärken ist hier in dieser Stadt, über diese Konsensfindung und diese Prozesshaftigkeit des Arbeitens erfolgreich zu sein.“ [2/18] – Eine ähnliche Beschreibung: „Bei dem Teilnehmer hat es im Kopf „klick“ gemacht, der hatte vorher von dem Berufsbild keine besonders hohe Meinung und hat nachher gesagt: „boah, Arbeit mit dem Menschen, das ist gar nicht so einfach. Was Sie als Kommunikationsleistung da vollbringen hätte ich mir nicht so anstrengend und schwierig vorgestellt.“ [2/7]

Als wichtiges Defizit des Brückenschlag-Projekts wird die fehlende Evaluation genannt. Einen quantitativen Nachweis, mit welchem Aufwand die Organisation welchen Ertrag erreichen kann, hat es nicht gegeben: „... soweit waren wir eben noch nicht, diesen rechenbaren Nutzen nachzuweisen.“ [13/2]

Aus den genannten Erfahrungen erfolgt die genauere Bestimmung von Zielen und Umsetzungsschritten zu einem Pilotprojekt mit den Nachwuchskräften (Auszubildenden) der Stadtverwaltung auf freiwilliger Basis unter dem Projektnamen Essen-Aktiv: „... in solchen Prozessen, wenn wir richtig strukturiert sind, lernen die jungen Leute Fähigkeiten, die sie sonst nicht unmittelbar lernen würden, beispielsweise, dass sie Teil einer Stadtgesellschaft sind und nicht Obrigkeit“. Es gibt in diesen Apparaten sehr stark verwurzelte Traditionen, die werden den Leuten mitgegeben, und das hat ja auch was: „ich bin wer“. Ich habe dann auch noch einen Titel und einen Schreibtisch und kann einem Bürger „ja“ oder „nein“ sagen, und das ist auch ein Stück Macht. Wenn wir die Prozesse, in die die sich hineinbegeben, richtig konstruieren, dann können die die Lernerfahrung machen: „ich bin ein Teil dieser Stadtgesellschaft, ich bin, nebenbei bemerkt, auch Bürger und ich bin auch jemand, der eine Verantwortung hat in anderer Weise“. [13/3] – Aus einem anderen Interview: „Aber ich finde, die Stadt, die Kommune muss Vorreiter sein. Wenn wir sagen: „wir wollen das Engagement auf allen Ebenen fördern“, dann müssen wir uns auch als erste vorangehen und sagen: „so“, und das Fortbildungsprogramm für unsere Führungskräfte und Mitarbeiter würde uns möglicherwei-

se glaubwürdiger machen.“ [2/8] Insgesamt scheint die Auffassung zu überwiegen, dass dies ein neues Aufgabenfeld innerhalb der Stadtverwaltung zu sein scheint: „... dass auch Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Fortbildungsbedarf haben, was soziale Kompetenzen betrifft. Das ist möglicherweise eben weil wir – ich sage es noch mal so – keine „Kunden“ haben, sondern weil die Menschen, die in unserer Stadt wohnen, uns auf „Gedeih und Verderb“ ausgeliefert sind. Mit Beginn der Verwaltungsreformen hat es einen Wandel gegeben, in den letzten 10 Jahren hat sich schon sehr viel verbessert. Bis vor 10 Jahren, würde ich sagen, war es nicht im Focus der Fortbildung oder der Kompetenzen, die Mitarbeiter haben müssen.“ [2/21]

Zu den Rahmenbedingungen aller Organisationen gehört der Rückgang finanzieller Ressourcen: „Wir merken ja auch in der Stadtverwaltung, dass die Welt nicht einfacher, sondern komplexer wird. Wir sind gerade in Zeiten der Haushaltskonsolidierung zunehmend darauf angewiesen, mit vorhandenen Mitteln kooperativ zwischen Ämtern und Fachbereichen zu arbeiten und auch da muss ich den Blick schärfen und muss lernen, z.B. wie schaffe ich es, als Bauingenieur im Planungs- oder Tiefbauamt auf die Erzieherin oder Sozialarbeiterin oder den Lehrer in der Schule zuzugehen, oder den Gärtner in der Gruga, um gemeinsam etwas hinzukriegen? Es wird keinen Erfolg mehr haben, wenn jeder Fachbereich nur für sich schaut.“ [2/22] Die fachbereichsübergreifende Arbeit kann in dieser Hinsicht als Folge des Rückgangs finanzieller Ressourcen gesehen werden. Für die Struktur der Organisation bedeutet dies, dass die Versäulung der Arbeitsteilung aufgebrochen wird - aber für die Leitungsebene auch, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte verändern: „... die Fachbereiche untereinander sind nach wie vor abgeschottet, sektoral, außer sie überwinden das, indem es übergreifende Projekte gibt, wo sie dann aber eigentlich immer mit den gleichen Personen arbeiten, die von vorneherein diese Auffassung haben, dass es richtig ist, vernetzt zu arbeiten. Eigentlich finden wir uns fast immer in denselben Arbeitsgruppen wieder. [...] Und diese Grundhaltung, die ist auch nicht unbedingt vorhanden. Die ist weder bei den Führungskräften da, noch bei vielen anderen. [...] Bei den Projekten kann man das häufig erleben, weil man dort sehr unterschiedliche Menschen innerhalb der Verwaltung trifft. Es gibt Menschen zu treffen, die konstruktiv sind und versuchen, zu der Lösung einer Sache beizutragen und nicht in Frage stellen, was gemacht wird“ [2/23]

3. *Spin-off: UNIAKTIV – Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung an der Universität Duisburg-Essen*

Die Intention des Projekts, auch die Universität Duisburg-Essen als Kooperationspartner zu gewinnen, mündete in der Gründung einer in Deutschland bislang einzigartigen Einrichtung, die als „spin-off“ des MAVACO-Forschungsprojektes bezeichnet werden kann.

In Kooperation mit der Ehrenamt Agentur Essen (EAE) und anderen regionalen und überregionalen Einrichtungen aus dem sozialen, ökologischen und kulturellen Bereich bietet UNIAKTIV die Vermittlung gemeinwohlorientierter Aktivitäten für Stu-

dierende und Mitarbeiter/innen der Universität Duisburg-Essen an. Hierfür werden entsprechende Angebote und Projekte bereitgestellt und eine Zertifizierung des Engagements der Studierenden vorbereitet.

Die Umsetzung erfolgt über ein Qualifikationsangebot für ehrenamtlich Tätige sowie eine passgenaue Vermittlung. Der jeweilige Einsatz wird von UNIAKTIV begleitet und abschließend zertifiziert. Neben der Vermittlung und Betreuung steht die Entwicklung von neuen innovativen Freiwilligenarrangements im Zentrum. Die Vermittlungsangebote von Uniktiv werden zunächst an beiden Campi der Universität ermöglicht, später sollen andere Universitäten in der Region einbezogen werden. Das von der Universität mit einer Anschubfinanzierung ausgestattete Projekt wird von der Stiftung Mercator über einen Zeitraum von drei Jahren mit ca. EUR 666.000,- gefördert.

Durch die enge Zusammenarbeit mit regionaler und überregionaler Wirtschaft, Non-Profit-Einrichtungen, Vermittlungsagenturen für bürgerschaftliches Engagement und – perspektivisch – anderen Universitäten in der Region, soll zudem ein enges Netz der Kooperation zur Förderung von Nachhaltigkeit und bürgerschaftlichem Engagement geschaffen werden. Dabei werden vor allem Aspekte intersektoraler Partnerschaften zwischen Wirtschaft, Non-Profit-Bereich und öffentlicher Verwaltung thematisiert, insbesondere hinsichtlich der Entstehung von Mehrwerten in den verschiedenen Sektoren:

- *Mehrwert für soziale Einrichtungen:* Gemeinnützige Einrichtungen oder Projekte profitieren von der Neugier, den Qualifikationen und den Impulsen, die von Studierenden aufgrund ihres fachlichen Hintergrunds und ihres Blicks von außen mitgebracht werden. Sie profitieren auch, wenn aktive Arbeitskraft zur Verfügung gestellt wird, insbesondere bei Vorhaben und Projekten, für die eigene personelle Ressourcen und das Know-how nicht ausreichen.
- *Mehrwert für Unternehmen:* eine Chance, das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft durch praktische Initiative in der eigenen Stadt mitzugestalten und so langfristig in die lokale Infrastruktur am Standort zu investieren. Aktionstage sind ein Investment in das eigene Image. Begleitet durch professionelle PR erweitern Aktionstage die Kommunikation mit Kunden, Geschäftspartnern, Anlegern und Mitarbeitern, aber auch mit Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit. Darüber hinaus schweißen Aktionstage Teams zusammen und steigern die Mitarbeiterzufriedenheit. Teamprojekte trainieren soziale Kompetenzen, hinterlassen bleibende Eindrücke und ergänzen so – effektiv und kostengünstig – bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Mitarbeiter lernen Lebens- und Arbeitswelten gemeinnütziger Einrichtungen und ihren Klienten kennen, erleben sich selbst und ihre Arbeitskollegen in einer herausfordernden und motivierenden Aufgabe und genießen die Anerkennung ihres Engagements als Volontäre. An diesem „etwas anderen Arbeitstag“ sind Herz und Hand, Teamfähigkeit und Projektmanagement gefragt. Die Teamaufgabe ist immer unterschiedlich,

doch jedes Mal garantiert herausfordernd: Klientenbetreuung bei Ausflügen, Renovierungs- oder Gartenarbeiten, Mitarbeit bei Planung und Durchführung von Festen, Veranstaltungen u.v.m.

Die Kooperation zwischen UNIAKTIV und der Ehrenamt Agentur Essen bezieht sich dabei auf Aspekte der Ausstattung, der Ausbildung von Ehrenamtberatern, die Betreuung der Anlaufstellen, die Weiterentwicklung und Pflege der Angebots- Nachfrage Datenbank der Ehrenamt Agentur, die Entwicklung von speziell auf Studierenden zugeschnittene Freiwilligenangebote, die Verbindung von Freiwilligenengagements und CSR-Projekten (z.B. Aktionstage, Hospitationstage). Zudem besteht der Wille langfristig auch ehrenamtliche Angebote international in der Entwicklungshilfe zu vermitteln und zu betreuen. Bei der Öffentlichkeitsarbeit wird UNIAKTIV von der Ehrenamt Agentur Essen unterstützt.

Übergreifendes Ziel ist eine Stärkung der Einbindung der Universität Duisburg-Essen in das regionale Umfeld. Durch die Kooperation mit regionalen Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen trägt UNIAKTIV nachhaltig zu einer Positionierung der Universität in ihrem gesellschaftlichen Umfeld bei. Mit UNIAKTIV entsteht ein in Deutschland einzigartiges lokales/regionales Netzwerk zur Förderung sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit sowie zur Unterstützung sozialen Lernens für Studierende, das als Modell für andere Universitäten / Regionen dienen kann und soll.

UNIAKTIV wird von der Universität und den genannten Einrichtungen der Universität aktiv durch eine Startfinanzierung bis Ende 2005 sowie durch die Nutzung von Räumlichkeiten/Infrastruktur unterstützt. Durch die Zusammenarbeit mit der Ehrenamt Agentur Essen und der regionalen Wirtschaft ist die Vermittlung von Studierenden in Engagementbereiche für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung gesichert.

Neben der rein an der Nachfrage orientierten Vermittlung sind von Beginn an weitere innovative speziell auf Studierende zugeschnittene Ehrenamtarrangements entwickelt worden, im Einzelnen:

- *Konzeption von Vermittlungsangeboten / Vermittlung von Freiwilligen:* UNIAKTIV und die Ehrenamt Agentur planen, gemeinsam mit dem Studierenden und Studierendennetzwerken (S2B), neue Arrangements für Ehrenamtlichkeit zu entwickeln, die speziell auf Studierende zugeschnitten sind.
- *Beratung für bürgerschaftliches Engagement:* Auf Basis der bisherigen Angebote der Ehrenamt Agentur Essen werden auch interessierten Studierenden ein Beratungsgespräch angeboten, um sie über Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements zu informieren und gegebenenfalls in ehrenamtliche Tätigkeitsfelder zu vermitteln.
- *Schaffung von Verbindlichkeiten:* Die Vermittlungstätigkeit ist genau wie bei der Ehrenamt Agentur Essen für den an einem Ehrenamt interessierten Bürger kostenlos. Es wird keine Garantie für eine erfolgreiche Vermittlung der gesuchten ehrenamtlichen Tätigkeit übernommen. Die letztendliche Verantwortung für die Besetzung einer ehrenamtlichen Tätigkeit trägt die Organisation.
- *Hospitations- und Aktionstage:* Das bereits von der Ehrenamt Agentur entwickelte Konzept für Hospitations- und Aktionstage für Unternehmen ist weiterentwickelt worden. Im Rahmen des Projektmanagements können Studierende entsprechende Tage von Unternehmen organisieren und begleiten. Somit wird auch Unternehmen die Möglichkeit geboten, sich gesellschaftlich zu engagieren. Dafür werden maßgeschneiderte Aktionstage in allen Bereichen gemeinnütziger Arbeit für Mitarbeiterteams aus Wirtschaftsunternehmen organisiert. Voraussetzungen für die Organisation eines Aktionstages ist die Zusammenstellung eines oder mehrerer Teams (2 bis 15 Personen) sowie die Wahl eines Teamchefs pro Team durch das Unternehmen.
- *Service Learning:* Das Konzept des Service Learning wird als geeignetes Konzept angesehen wird, um die Akzeptanz von ehrenamtlichem Engagement bei Lehrenden und Studierenden zu fördern und um UNIAKTIV langfristig an der Universität zu etablieren. MAVACO kann hier die forschungsrelevante Seite unterstützen (z. B. Wirkung von Service Learning, Bewertung von Evaluationsstudien). Hinsichtlich weiterer Kontakte zu Unternehmen (bzgl. Finanzierung), sowie alternative Anreizsysteme für die Studierende, wird vereinbart, dass die Ehrenamt Agentur Essen bei der Erstellung eines Businessplans behilflich sein wird.
- *Schlüsselkompetenzen:* Studierende können in Form eines begleiteten freiwilligen Engagements besondere soziale Schlüsselkompetenzen erwerben. Für einen Zeitraum von mindestens 40-60 Stunden/Semester engagieren sie sich in sozialen Einrichtungen (z.B. in Altenheimen oder Einrichtungen für Menschen mit

Behinderungen, in Obdachlosenheimen oder auch in Schulen und Stadtteilen), in bestehenden ökologischen, sozialkulturellen oder auch in selbst entwickelten Projekten. Die Lernziele der Studierenden werden mit den entsprechenden sozialen, ökologischen und kulturellen Einrichtungen abgestimmt. Die Studierenden werden im Rahmen von UNIAKTIV auf ihren Einsatz vorbereitet und dabei begleitet.

- *Information, Schulungen und Qualifizierung:* Informationsveranstaltungen zu den Möglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements für verschiedene Studiengänge, Schulung von studentischen Ehrenamtsvermittlern, Schulung von ehrenamtlich engagierten Studierenden, Schulung von Mentoren zur Begleitung von ehrenamtlich engagierten Studierenden
- *Begleitung und Betreuung von ehrenamtlichen Einsätzen:* Vorbereitungsseminare für ehrenamtlich engagierte Studierende, Nachbereitungsseminare für Studierende. Dazu gehören auch die Supervision der Studierenden, die Evaluation der Vermittlungserfolge sowie die Kontaktpflege zu Non-Profit-Einrichtungen und regionaler Wirtschaft.

Service Learning

Dem Konzept „Service Learning“ kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, weil es als Methode geeignet ist, in allen Fachbereichen umgesetzt zu werden.

In den USA, wo bürgerschaftliches Engagement (volunteering) eine lange Tradition hat, sind weit über 50 Prozent der Studierenden ehrenamtlich aktiv (Adloff, 2001). Viele amerikanische Universitäten, wie z.B. Stanford, Michigan, Boston, etc., sehen die Förderung der „Community“ durch das Engagement der Studierenden („Community Service“) als einen integralen Bestandteil ihres Profils an. Zudem wird die Institutionalisierung von Service Learning Programmen von der dortigen Bundesregierung forciert, indem gezielt Programme unterstützt werden, die freiwillige Aktivitäten in die Curricula einbinden.

Service Learning ist eine in Deutschland noch relativ unbekannte innovative Lernform, die universitäre Lehre mit gemeinwohlorientiertem ehrenamtlichem Engagement verbindet. Im Rahmen des Fachcurriculums wird ein regelmäßiges Seminar angeboten, das durch gemeinnützige (i.a. fachspezifische) Aktivitäten der teilnehmenden Studierenden ergänzt wird.

„Es geht also darum, dass Schüler und Studenten im Rahmen des Curriculums gemeinwohlorientiert tätig werden und diese Tätigkeiten jeweils im Rahmen des Unterrichts vorbereiten und reflektieren. Das Spektrum möglicher Tätigkeitskontexte reicht vom Umweltschutz und der Landschaftsgestaltung über soziale Alten- und Jugendarbeit bis zu Diensten im Bereich des Gesundheitssystems sowie zur Bekämpfung von Armut und Hunger. Wichtig dabei ist, dass die Akteure nicht nur Bäume pflanzen oder Spenden und Altkleider sammeln, sondern dass auch Probleme in der

Gemeinde aufgespürt, analysiert und dann politisch bearbeitet werden“ (Vogt, 2004, S.162).

In der BRD wurde Service Learning bisher lediglich an der Universität Mannheim angeboten. Hier gibt es das Projekt „Campus Aktiv“, eine studentische Initiative, die Service Learning an der Universität etablieren möchte, indem sie Überzeugungsarbeit bei den Dozenten leistet, Informationsveranstaltungen organisiert, Lehrende berät und Kontakte zu Gemeindepartnern vermittelt.

In den USA gibt es darüber hinaus auch umfangreiche, fächerübergreifende Service Learning Programme, wie z.B. E4AC (Education for Active Citizenship) an der Tufts University in Boston, das sich insbesondere an Studierende im ersten Semester richtet. Die Teilnehmer besuchen einen wöchentlichen Kurs in dem Demokratie- und Führungskompetenzen vermittelt werden und leisten des weiteren ihren Service in einer der vier Organisationen (und Regionen) mit denen die Universität kooperiert: Die „Mystic Watershed Collaborative“, die Naturschutz in einem Gebiet nordöstlich von Boston betreibt. „The Tufts Chinatown Partnership“ kümmert sich um die Belange der chinesischen Gemeinde in Boston. Außerdem gibt es Projekte in „Medford“ und „Somerville“, die z.B. Umfeldverbesserungen, Gesundheitsfürsorge, Bildungsförderung als Ziel haben.

An der Universität Michigan (Edward Ginsberg Center) gibt es eine Kooperation mit dem HIV/AIDS Resource Center (HARC). Die Teilnehmer eines entsprechenden Service Learning-Seminars können hier in einem Beratungsbus, in der Testklinik oder im Büro arbeiten. Des weiteren gibt es Partnerschaften mit zahlreichen Schulen in der „Community“, in deren Rahmen die Studenten beispielsweise den Lehrern bei der Organisation und Durchführung von Projekten und mitunter auch des Unterrichts behilflich sind, nachmittags Nachhilfe und Hausaufgabenbetreuung anbieten oder als Mentoren für die Schüler fungieren und viele weitere Projekte u.a. in den Bereichen von Bildung, Gesundheit, Obdachlosenhilfe, Kriminalität, Stadt(teil)entwicklung, Jugendhilfe.

Versuch eines Zwischenergebnisses

Die Erfolgskriterien, mit denen die Prozesse der Pilotprojekte beurteilt werden, lassen sich zwar auf der Grundlage der Aussagen der Beteiligten benennen – dies können die klassischen Kriterien des Projektmanagements sein:

- „... dass es ganz wichtig ist, dass es einen Motor gibt. Man braucht eine Führungsfigur, einen Machtpromoter, der sich den Hut aufsetzt und sagt „ich will das und ich fördere das“. Meine Verwaltungserfahrung hat mir gezeigt, dass ich kein Projekt machen würde, wo es nicht diesen Machtpromoter gibt, weil ich glaube, dann ist es extrem mühsam und der Erfolg sehr in Frage gestellt.“ [2/3]
- „... dass sie trägerübergreifend ist und nicht den „Geruch“ hat, sie gehöre irgendeiner Ideologie, irgendeiner politischen Partei oder Mission oder einem bestimmten Bereich an, sondern dass es wirklich unabhängig ist. Das ist auch ein ganz wichtiges Kriterium.“ [2/18]

Zusammenfassend lassen sich in Bezug auf die initiierten Pilotprojekte einige Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen den beteiligten Organisationen benennen:

1. In allen beobachteten Organisationen lassen sich die Begründungszusammenhänge für eine Beschäftigung mit der Frage, welche gesellschaftliche Rolle die jeweilige Organisation in Zukunft spielen wird, mit dem Rückgang finanzieller Ressourcen rekonstruieren. Dieser Zusammenhang und das Potential, das eine de-autonomisierende Öffnung der Organisation im Sinne von konkreten Kooperationen zum relativen Ausgleich mangelnder Ressourcen bietet, sind der Hintergrund der beobachteten Projekte.
2. Die Öffnung der Organisationen geschieht nicht nur in Bezug auf die Umwelt, indem es beispielsweise Kooperationen mit anderen Organisationen gibt, sondern gleichfalls innerhalb der Organisationen durch Zusammenarbeit über die eigenen Fachgrenzen hinaus, also zwischen Abteilungen, die in der Vergangenheit weniger miteinander kooperiert haben. Nicht aufgelöst (oder aufgehoben) ist jedoch die fachbereichsbegründete Arbeitsteilung zwischen den Abteilungen einer Organisation oder zwischen verschiedenen Organisationen unterschiedlicher Sektoren.
3. Für die Öffnung der Organisationen müssen Widerstände überwunden werden. Diese Widerstände können organisationskulturell erklärt werden, indem beispielsweise bestimmte Partizipationsformen eingehalten werden oder auf eine angemessene Berichterstattung Rücksicht genommen wird. Die Organisationskultur dirigiert somit die Austauschprozesse.
4. Mit den Projekten ist jeweils eine Art der Bürokratisierung verbunden. Deutlich wird die Art der Bürokratisierung der strategischen Planung insbesondere durch das Erstellen von Protokollen, um die verhandelten Deutungsmuster im kollektiven Gedächtnis zu behalten. Allerdings reicht das Schreiben von Protokollen für diese

Funktion nicht aus. Darüber hinaus müssen die Inhalte der geschriebenen Protokolle durch ein Ritual der Genehmigung durch die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigt und in folgenden Handlungsabläufen zur Grundlage des Handelns werden.

5. Um die Implementierungsprozesse stabil zu halten, werden neue Deutungsmuster, wie beispielsweise eine neue Diskussion um die Organisationsidentität mit „alten“ Routinen bearbeitet (Arbeitskreise usw.). Umgekehrt können „neue“ Handlungsfelder, beispielsweise eine soziale Börse, nur dann erfolgreich sein, wenn die damit verbundenen Deutungsmuster (soziale Einrichtungen sind Empfänger – Wirtschaftsunternehmen sind Anbieter dieser Leistungen) zunächst konstant gehalten werden. Dieser Punkt verweist insbesondere auf den zeitlichen Aspekt, der mit den Veränderungsprozessen berücksichtigt werden muss.
6. Die stattfindenden Kooperationen basieren auch auf bereits vorhandenen Netzwerken, so dass in diesen Fällen ein Großteil des Erfolgs auch auf das bereits erarbeitete Vertrauen zurückzuführen ist. Wie nachhaltig die gestarteten Prozesse sind, lässt sich allerdings zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht eindeutig sagen.

Anschaulich wird der letzte Punkt durch folgendes Zitat: „Ich kenne ganz viele Menschen, die das nicht machen würden, weil sie Angst davor haben oder nicht nur Angst haben, sondern die Idee vehement bekämpfen werden, weil sie sagen: „das ist ja eine völlig bekloppte Idee, da haben wieder die Sozialfuzzis zusammen gesessen und irgendwelche bescheuerten Ideen entwickelt“. Es wäre für mich ein Erfolg dieses Projektes, wenn man in 10 Jahren sagen könnte, das ist ein Bestandteil von Personalentwicklung.“ [2/25] Es verdeutlicht zumindest die noch zu investierende Arbeit, und dass die Projekte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Organisation noch beschäftigen werden.

Die Beschreibung erhebt zwar den Anspruch, eine gewisse Dichte im Hinblick auf die gemeinsam gestarteten Pilotprojekte zu sein (Geertz 1994), jedoch haben wir insgesamt festgestellt, dass die forschende Position eher *Züge der Marginalität* aufweist (Park 1928), so dass sich eine umfassende Teilnahme an den jeweiligen Geschehnissen innerhalb der Organisation kaum realisieren lässt. Die Organisationen selber lassen eine durchaus nicht unkluge Ambivalenz erkennen, inwieweit den neuen Deutungsmustern um Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility Vertrauen geschenkt wird.

VII. Schlussfolgerungen und offene Fragen

Trendsetter am Scheideweg:

Ambivalenz und schleichende Schwächung gesellschaftlichen Engagements bei (über sich hinaus) wachsenden Unternehmen

Sonja J. Hafner

1. *Trendsetter als „soziale“ Akteure – einige zentrale Anmerkungen*

Die Rede über das *sozialen Handeln* bzw. die gesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftsorganisationen führt leicht zu Missverständnissen. Sie erweckt den Eindruck, „als ob“ (Ortmann 2004) Organisationen Menschen wären und wie Menschen denken und handeln, weiter als ob Wirtschaftsorganisationen altruistisch handeln würden. Dies ist natürlich nicht der Fall. Ein kurzer Blick auf Grundlagen scheint in den Schlussfolgerungen deshalb noch einmal wichtig.

Dahrendorfs „homo sociologicus“ (Dahrendorf 2006) bedeutet übersetzt „gesellschaftlicher Mensch“. Das heißt, dass dieser ein auf Reziprozität und Kompromiss angelegter Rollenträger ist. Seine Identität wird weder allein aus ihm selbst geboren, noch kann sie ihm von außen auferlegt werden. Sie entsteht und drückt sich aus in der Art und Weise, *wie* er mit fremden und schließlich eigenen Rollenerwartungen an sich selbst umgeht. „Wie wir die Rollen spielen, macht unsere Kreativität aus. Sie ist unser ureigener Besitz“ (Deutschmann 2005, S. 3). Diese Kreativität macht unsere (mehr oder weniger) unverwechselbare Identität aus. Sie kann durch entsprechende Bedingungen gefördert werden oder verkümmern, im schlimmsten Fall kann sie auch zerstört werden.

Schauen wir nun auf Unternehmen als korporative „gesellschaftliche Akteure“: Auch sie handeln in Kompromissen und reziproken Zusammenhängen und müssen dies immer mehr tun. Wenn von Unternehmenskultur gesprochen wird, dann ist meist auch schnell die Rede von der „Identität“ eines Unternehmens. Auch hier geht es letztlich um die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit immer widersprüchlichen äußeren und inneren Erwartungen, Zielen und Interessen umgeht und umgehen kann. Diese Art und Weise schlägt sich nieder in handlungsleitenden Strukturen und ihrer Kopplung an die (gelebte) Kultur (bzw. in der Entkopplung von Struktur und Kultur). Bei der Rede von Unternehmensidentität wird oft unter der Hand suggeriert, dass Organisationen kreativ seien oder sein könnten. Dabei handelt es sich um ein, mittlerweile weit verbreitetes, Missverständnis. (Organisations-)Strukturen sind nicht kreativ, diese Fähigkeit ist das Privileg, anders gesagt: der „Joker“ von Individuen. Nicht die Organisation, sondern Menschen geben dem Geschehen Sinn – in und außerhalb von Organisationen – und sie (er)finden ihn umso mehr, wenn sie die Gesellschaft/ die Organisationen verstehen und die Gesellschaft/ die Organisationen einen Begriff vom Menschen haben. Ist diese Resonanz nicht gegeben, dann grassieren Modernisierungsprogramme auf Organisationsseite und Selbsterfüllung auf Indivi-

duumsseite ohne Rücksicht auf die Belange des Sozialen, aber unter selbstverständlicher Inanspruchnahme der Solidarität. Anomie bezeichnet diesen Zustand. Individuen können mit ihrem mehr oder weniger kreativen Verhalten auf Strukturen (gesellschaftliche und organisationale) zurückwirken, sie verändern oder ihre Veränderung blockieren – dadurch haben sie immer Macht, gerade auch dann, wenn ihnen Macht entzogen wird. Nur Individuen machen eine Organisation kreativ – vorausgesetzt es gibt den Rahmen und die strukturellen Bedingungen zur Entfaltung von Kreativität.

Die beiden Trendsetter-Unternehmen haben es verstanden, wie deutlich wurde, diese Kreativität von Individuen auf besondere Art und Weise zu aktivieren und in ihren Prozessen nutzbar zu machen. Wertebewusstsein und soziales Engagement von MitarbeiterInnen und Gründern waren die Triebkräfte für Kreativität, die zu besonders ausgeprägtem Einsatz und Identifikation mit dem Unternehmen führte. Doch gleichzeitig wurde evident, dass gerade in ausgezeichneten Trendsetter-Organisationen früher oder später Einflüsse ins Spiel kommen, die das Sprudeln dieser Kreativitätsquellen einschränken können und zum Teil geradezu unterdrücken. Die Unternehmen und ihre Gründer bzw. Eigentümer handeln keineswegs dauerhaft aus freien Stücken, sondern im Verlauf immer mehr unter dem Druck des Wachstumsimperativs. Die Strukturveränderungen, die durch Wachstum erzwungen werden, und die immer auf mehr Effizienz und Rationalisierung zielen (unabhängig davon, ob die Ziele dann auch erreicht werden), erzeugen wiederum mehr Druck. Sie vollziehen sich nicht losgelöst von Individuen, sondern sind stark vom Einfluss neuer einflussreicher Akteure, deren Leitlinien, Interessen und Zielen abhängig, anders gesagt: von veränderten Handlungskonstellation im Binnengefüge und vor allem den externen Umwelten. Der Kostendruck macht auch vor dem gesellschaftlichen Engagement nicht Halt: Es geht im Kern darum, weniger Kapital und Ressourcen dafür aufzuwenden, nicht etwa mehr (wie es irrtümlicherweise von Vielen ausgelegt und missverstanden wird), gleichzeitig darum, und das ist sehr wichtig, den Nutzen bei weniger Kosten zu vergrößern. Im Endeffekt heißt das: Obwohl bürgerschaftliches Engagement durch entsprechende Strukturen und Instrumente (Stiftung, Wettbewerbe) theoretisch möglich ist und effektiv nach außen kommuniziert wird, ist es praktisch tendenziell weniger in der Organisation verbreitet und verankert als früher. Gesellschaftliches und bürgerschaftliches Engagement ist Element im Rationalisierungsprozess und wird in diesem Prozess für das Unternehmen möglichst kosteneffizient und werbewirksam verwertet – dies wundert nicht, das Gegenteil würde wundern.

Kommen wir näher zu einem weiteren Missverständnis, das mit dem Beschriebenen zusammen hängt: Das „Soziale“ wird über weite Strecken als etwas interpretiert, was ausschließlich mit Fairness und „guten Taten“ zu tun hat. Doch das Soziale umfasst auch etwas sehr Unbequemes. Im Sinne des homo sociologicus meint „sozial“ und „gesellschaftlich“ nicht in erster Linie – wie es häufig einseitig verstanden wird – dass der Mensch altruistisch agiert, sondern dass er, wie oben erwähnt, stark von Erwartungen und Handlungen anderer Akteure geprägt und gesteuert wird. Dies

bringt vor allem Konflikte. Die „sozialen“ Zusammenhänge werden stark durch tatsächliche oder antizipierte soziale Sanktionen gesteuert, das heißt durch belohnende oder bestrafende Reaktionen der anderen relevanten Mitspieler. Die aktuellste Forschung zu kollektiven Entscheidungsprozessen innerhalb der neuen Institutionenökonomie unterstreicht, dass das Verhalten der anderen nicht mit rationalen Erwägungen, sondern mit gleicher Münze erwidert wird (Heuser 2002). Fairness wird mit Fairness belohnt, Schaden bringt Schaden zurück. Der homo sociologicus ist also genau genommen ein homo reciprocans.

Interessant ist nun die Übertragung dieses Gedankens der Reziprozität auf Organisationen. Organisationen und ihre Subsysteme sind - darin ähneln sie Individuen, die die Organisation erst zur Organisation machen - keine (von sich selbst und anderen) isolierten autonomen Strukturen, die beliebig handeln können und beliebig veränderbar sind. Sie stehen vielmehr in Wechselwirkung/ in Abhängigkeit mit den Erwartungen des für sie relevanten äußeren Kontextes und gleichzeitig mit ihren eigenen Strukturen/ihrer Geschichte. Sie werden indirekt gesteuert durch ein Gemisch von Erwartungen und Sanktionen, die ins Spiel kommen, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden. Das zentrale Problem ist dabei: Die Erwartungen im Inneren der Organisation/ der Subsysteme einer Organisation und die Erwartungen in ihren Umfeldern sind dauerhaft nicht dieselben, Erwartungen konkurrieren, sie werden intern und extern inkonsistenter. Eine logische Konsequenz davon ist, dass damit auch das Verhalten von Unternehmen und individuellen Akteuren inkonsistent, widersprüchlich und unberechenbarer wird. Negative Sanktionen drohen sowohl von innen heraus als auch von außen. Genau dies zeigt sich eben auch an den Trendsetter-Unternehmen. Aus den widersprüchlichen Erwartungen und potentiellen Sanktionen, die sich sowohl im Inneren zusammen brauen können (z.B. durch Enttäuschung oder Resignation von MitarbeiterInnen, die durch strategische Umbrüche „die Welt nicht mehr verstehen“) als auch von externen Akteuren angedroht und ausgeübt werden können, entstehen Druck, Spannungen und Konflikte, die Organisationen und damit individuelle Akteure bewältigen müssen. Darin liegt zugleich die Quelle und Chance des Fortschritts. Doch die Uhren können dabei auch rückwärts laufen. In diesem Prozess zeigt sich, was die Kultur eines Unternehmens ausmacht und zugleich, was diese stabilisiert oder unterminiert und in Frage stellt. Umgewälzt wird sie allemal. Weil die Erwartungen inkonsistent sind, wird es immer schwieriger eine Stabilität zu schaffen, in der Werte und Leitbilder auch tatsächlich mit dem Arbeitshandeln von MitarbeiterInnen und internen Prozessen korrespondieren können.

Die Ergebnisse der Trendsetteruntersuchung lassen kurz zusammen gefasst folgende Schlüsse zu: Es gibt Ähnlichkeiten zwischen unterschiedlichen Trendsetterunternehmen hinsichtlich der Bedingungen, die die Entwicklung und Ausgestaltung gesellschaftlicher Verantwortung und bürgerschaftlichen Engagements begünstigt haben und umgekehrt hinsichtlich der Bedingungen, die die Verankerung in der Organisation eher infrage gestellt und behindert haben. Klar wird dabei vor allem dies: Gesellschaftliches Engagement in und von Unternehmen ist keineswegs dauerhaft

common sense in der Organisation, es schafft auch Legitimitätsprobleme, Konflikte, Kämpfe um Macht und Einfluss in der Frage, welche Sozialordnung, welche Formen von Kommunikation und Beteiligung in Projekten legitim sind. Die gewachsenen Institutionen und Werte sind nicht ohne weiteres ad acta zu legen, gerade auch dann nicht, wenn ein neues Management einen neuen Kurs einschlägt und/oder gegenläufige Erwartungen von außen gestellt werden. Der Umgang mit diesen Konflikten sieht unterschiedlich aus, je nachdem wie die Machtverhältnisse stehen. Bürgerschaftliches/ gesellschaftliches Engagement in Unternehmen steht nicht nur in Abhängigkeit von Personen, sondern von Koalitionen, die dafür eintreten und die Bedingungen dafür schaffen und durchsetzen können – oder eben nicht (mehr). Wachstums- und Regressionsprozesse können bestimmte Schritte und Wendepunkte hinsichtlich der Institutionalisierung bzw. De-Institutionalisierung von gesellschaftlichem Engagement zwar sehr wahrscheinlich machen und einleiten, aber sie müssen es nicht zwangsläufig. Dem ökonomischen Druck steht (immer noch) nicht auf der Stirn, was richtig und falsch ist.

2. *Wandel der Rolle, Funktion und Organisation gesellschaftlichen Engagements*

Die untersuchten beiden Trendsetter-Unternehmen standen und stehen unter erheblichem Druck, der sie in den vergangenen Jahren aus unterschiedlichen Gründen dazu führte, ihre Organisationsformen in relativ kurzer Zeit mehrmals zu verändern. Dies wiederum blieb nicht ohne Auswirkung auf die Rolle und Funktion sowie die (De)Institutionalisierung und Organisation gesellschaftlichen Engagements. Klar wird in beiden Fällen: Rolle, Funktion und Organisation von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen ändern sich mit deren Alter, ihrer Größe sowie ihrer Struktur und nicht zuletzt mit veränderten innerbetrieblichen Handlungskonstellationen. Änderungen hängen auch entscheidend mit den Kehrseiten und unbeabsichtigten Nebenfolgen zusammen, die soziales Engagement nach innen und außen mit sich bringen kann, und schließlich mit dem veränderten Zeitgeist, den gerade Trendsetter wahrnehmen müssen. Wollen Trendsetter solche bleiben, müssen sie neue Erwartungen und Informationen registrieren, selektieren und adaptieren. Das bedeutet zumindest Reflexion, vielleicht Infragestellung und Anpassung der bisherigen Strategie – was die interne Kultur selbstverständlich nicht unberührt lässt.

3. *Wendepunkte und ihre Folgen*

Als einschneidende, voraussetzungsvolle und folgenreiche Wendepunkte sind in beiden Fällen der Börsengang zu nennen, die veränderte Rolle der Eigentümer und Promotoren bzw. deren Austritt, die damit verbundene Veränderung von Strukturen und später die Anvisierung und Durchführung von Fusionen. In beiden Fällen haben sich Gründerfiguren sukzessive aus der aktiven Geschäftsführung zurückgezogen, ebenfalls im Falle von The Body Shop das Eigentümer-Ehepaar, das entscheidenden Ein-

fluss auf die The-Body-Shop-Kultur in Deutschland hatte. Gleichwohl bleiben sie als „Helden“ bzw. Leitfiguren wichtig und funktional im Zuge der weiteren Entwicklungen der Unternehmen, vor allem hinsichtlich der „alten“ Werte, die gerade auf dem Weg zu neuen Organisations- und Steuerungsformen eine stabilisierende, symbolische Funktion haben. Ähnliches wie für die Gründerfiguren lässt sich für andere Schlüssel-Akteure sagen, die in den beiden untersuchten Unternehmen das Thema Corporate Citizenship vor allem in den frühen Phasen wesentlich mit vorangetrieben und kommuniziert haben. Auch sie bleiben als „Träger“ und „Botschafter“ dann wichtig, wenn sich ihre interne Rolle, Funktion und Position sukzessive modifiziert (hat), im einen Fall sogar in die Richtung einer klaren „Wegrationalisierung“ des Bereichs Corporate Communications, im Vorfeld der Fusion. Diese Akteure traten jedoch auch dann noch als Botschafter nach außen auf, wenn sie intern im einen Fall bereits auf wackligem Stuhl saßen, wenn sie im anderen Fall bei veränderten innerbetrieblichen Konstellationen für ihre CC-Botschafterrolle weniger Anerkennung erfuhren und/oder sogar zum Teil unter Rechtfertigungsdruck gerieten. Deutlich wird ein problematischer Punkt: ob CC tatsächlich zur Betriebsrealität gehört, hängt von Schlüssel-Personen ab; löst sich die Koalition dieser Personen, dann existiert das Thema zwar weiter, vor allem in der Außendarstellung wird es, eventuell sogar von ehemaligen Promotoren, repräsentiert, aber faktisch versandet es tendenziell.

Es spricht vieles dafür, dass in den beiden mit Preisen ausgezeichneten Unternehmen interne Prozesse schon länger in eine andere Richtung umschwenken, als dies nach außen unmittelbar sichtbar wurde/wird. Trendsetterunternehmen entwickeln im Zuge des Wettbewerbsdrucks und von Krisen mehr oder weniger stringent und intendiert neue Strategien, mit denen qualitativ neue Prozesse, Produkte und Systeme hervorgebracht werden. CC/CSR ist dabei ein - mehr oder weniger - bedeutsames Element der neuen Kombinationen. Die imitierenden Unternehmen bekommen in diese Prozesse jedoch keinen genauen Einblick, weil sich Trendsetter – und dies zeigte sich in beiden Fällen deutlich - auch eine Fassade zulegen (müssen), je älter und bekannter sie werden und je mehr sie mit ihrer Bekanntheit unter dem Druck stehen, sich nach außen entsprechend darzustellen, also auch, sich zu legitimieren. Auch dies bringt die Unternehmen in eine nicht unkomplizierte Lage: einerseits stehen sie für Offenheit, Dialog- und Kooperationsbereitschaft, besonderen Pioniergeist, andererseits achten sie genau darauf, in kritischen Phasen, eben der Fusion, die Kommunikation nach außen nicht zu offen geraten zu lassen. Über aktuelle Prozesse wird nicht gerne gesprochen, dafür über „alte Erfolgsgeschichten“. Die Resultate der Veränderung auf die Kultur sind zwar speziell in einem Fall von innen für die befragten Akteure deutlich im Alltag spürbar und werden auch in ihren Widersprüchen benannt, von außen betrachtet ist dies allerdings nicht evident.

Die Werte blieben und bleiben an den Wendepunkten zwar nach wie vor wichtig, werden nach außen wirkungsvoll kommuniziert, doch intern vollzieht sich ein – wiederum durch diverse Faktoren ausgelöst - Prozess des Wandels, der faktisch andere Wertigkeiten und neue Strukturen mit sich bringt. Beschleunigte Innovationszyklen,

turbulente und inkonsistente Umwelten, clevere Nachahmer, innovationsfreudige Konkurrenten brachten widersprüchliche Folgen: Einerseits zehren die Trendsetter bei aller Konkurrenz nach wie vor von ihren „Innovationsrenditen“, dem Engagement der GründerInnen und MitarbeiterInnen, die das Unternehmen bekannt gemacht und wesentlich mitgestaltet haben. Sie „haben nach wie vor viel zu erzählen“ – um es in den Worten einer Interviewpartnerin zu sagen und „sind dadurch als Unternehmen anders als andere“. Nicht zuletzt die Werte und das gesellschaftliche Engagement haben die Unternehmen für andere als Fusionspartner interessant gemacht. Beide Trendsetter erscheinen nach wie vor als gesellschaftlich engagierte Unternehmen, die ihren MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten, in sozialen Projekten tätig zu werden. Durch eine Stiftung oder, wie im anderen Fall, interne Wettbewerbe und Kampagnen, ist das Thema einerseits strukturell verankert. Trotzdem haben sich in beiden Fällen Verschiebungen abgezeichnet: Weil Rationalisierungsmaßnahmen dafür sorgen, dass faktisch weniger Zeit und Gestaltungsraum für das gesellschaftliche Engagement von MitarbeiterInnen zur Verfügung steht, wird es insgesamt und verhältnismäßig auf kleinerer und vor allem auf bewährter Flamme realisiert. CC/CSR erscheint eher als eine Option, die zwar in den Wertekanon eingebettet ist, die aber für MitarbeiterInnen nicht mehr so stark im Alltag präsent, im Vordergrund und mitgestaltbar ist. Das Engagement wird tendenziell mehr zu einer „privaten“ Angelegenheit einzelner MitarbeiterInnen. Erfolgreiche Kooperationen und Projektkonzepte laufen weiter, Mitarbeiter haben weiter die Option sich zu engagieren, aber vor allem in einem Fall, The Body Shop, wurde deutlich beschrieben, dass die Kraft von unten weniger geworden ist. Dies hat zu tun mit veränderten Strukturen und Steuerungsmechanismen. Durch Rationalisierungsmaßnahmen hat sich der zeitliche und gestalterische Spielraum für das gesellschaftliche Engagement der MitarbeiterInnen verringert. Durch Wachstum und/oder Wechsel an der Spitze und/oder Fusionen sind neue Bedingungen entstanden und Einflüsse herein gekommen, die das gesellschaftliche Engagement und die Werte zwar nicht offensiv infrage stellen, dafür aber andere Ansprüche und neue Ziele ins Spiel bringen, die die Praxis und die Denkmuster schleichend verändern. In einem Fall heißt das: „Solange die Zahlen stimmen läuft alles weiter“, werden funktionierende Abläufe und Traditionen nicht zerschlagen. Gleichzeitig, und dies scheint kulturell die weit einschneidendere Folge zu sein, „gibt es viel weniger, was wir lokal und von unten mit diskutieren und entscheiden können.“ Zentrale Vorgaben müssen stattdessen adaptiert werden, Kooperationen werden zentral gesteuert. Wichtige Funktionen wurden gestrichen und zentralisiert, was bedeutet, dass ehemals wichtige Akteure des Wertemanagements ihre Position verloren oder gewechselt haben und andere Akteure z.T. indirekt diese Funktionen abdecken. Rezentralisierung und Veränderungen der „innerbetrieblichen Handlungskonstellation“ (Weltz/ Lullies 1994) führten insgesamt dazu, dass markante Veränderungen in der Organisation und Gestaltung der Arbeit, aber auch in Bezug auf das Markenimage und die Produkte vonstatten gehen.

Dass es auch hinsichtlich der CC/CSR-Engagements vorstrukturierte Optionen, man könnte sagen: Standards gibt, kommt den individualisierten Akteuren bis jetzt einerseits entgegen, andererseits werden mitunter „die alten Zeiten“ idealisiert, in denen Ideen des Engagements gemeinsam diskutiert, entworfen und realisiert wurden. Insgesamt bildet sich ein gespaltenes Bild: Das gesellschaftliche Engagement dieser Unternehmen ist alles andere als bloße Rhetorik, es gehört dazu, aber – und dies ist wichtig: es bleibt vom Rationalisierungsprozess nicht untangiert. Die im Zuge von Wachstums- und Rationalisierungsbestrebungen veränderten Strukturen der Organisation schlagen sich in der Organisation und Kommunikation, sowie der Intensität von CC/CSR nieder. Inwiefern unter diesen Bedingungen hinsichtlich CC/CSR überhaupt noch „neue Kombinationen“ im Sinne wirklicher innovativer Projekte entstehen können, wäre eine wichtige, empirisch weiter zu verfolgende Frage.

4. *Legitimationsprobleme für Organisationen und individuelle Akteure durch gesellschaftliches Engagement und neue konkurrierende Leitlinien*

Gesellschaftliches Engagement ist in beiden Fällen sowohl ein Treiber für die Karrieren von Akteuren im Unternehmen und für die Unternehmen als Ganzes gewesen, als auch – und das ist bemerkenswert – in späteren Stadien auch ein Risiko-Faktor. Unter veränderten Konstellationen in den Unternehmen und in der Unternehmensumwelt erfuhr das Engagement und die Bedingungen, unter denen es entwickelt und kommuniziert wurde, nicht mehr durchweg Anerkennung. Dies ist ein Aspekt, der bisher in der Debatte zu den neuen Konzepten nicht auftaucht.

Es gibt einige Hinweise darauf, dass das gesellschaftliche Engagement in den Unternehmen selbst und in der Unternehmensumwelt zunehmend gespalten wahrgenommen wird und auch zu Legitimationsproblemen führt. Dies ist umso erstaunlicher als gerade in den letzten Jahren in Medien, Politik und Verbänden unisono auf die Bedeutung und Wichtigkeit des gesellschaftlichen Engagements hingewiesen wurde und die Unternehmen dafür ausgezeichnet wurden. Die Legitimationsprobleme betreffen sowohl die Organisationen als Akteur wie auch die individuellen Akteure/Promotoren. Was den Unternehmen und den individuellen Akteuren lange und noch immer zum Nutzen war, bekommt auch – freilich mehr oder weniger - Kehrseiten. Dies steht wesentlich im Zusammenhang mit neuen konkurrierenden Leitlinien. Wenn es neue Köpfe gibt, die einen anderen Kurs oder andere Schwerpunkte als verbindlich thematisieren können, bringt dies ehemalige Promotoren unter Druck, genauso wenn das Kerngeschäft in den Hintergrund gerät oder Qualitätseinbußen bei Produkten zu verzeichnen sind. Die Organisation ist mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert: einerseits muss sie neue Erwartungen aus dem Umfeld aufgreifen, wie eben die der Aktionäre oder potentieller Fusionspartner, andererseits muss sie ihrem bisherigen Engagement zumindest formal auch unter den verändernden Vorzeichen einer Fusion treu bleiben, wenn sie nicht ganz ihr Gesicht verlieren will. Wer ausgezeichnet wurde, muss mit Beobachtung rechnen.

5. *Das Eigene und das Fremde – Trendsetter zwischen stabiler Identität und Fremdbestimmung*

Evident wurde in diesem Zusammenhang auch, dass in den Unternehmen jeweils „eigene“ Definitionen vom „gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens“ geschaffen wurden, dass diese Definitionen ganz maßgeblich an bestimmte Personen und an Phasen der Firmengeschichte gebunden sind. Anders gesagt: Das Verständnis, was gesellschaftliche Verantwortung bzw. bürgerschaftliches Engagement, was CC und CSR jeweils bedeutet und wie es sich schließlich realisiert, ist weder zwischen, noch in Unternehmen einheitlich und stabil, sondern es verändert sich und zwar maßgeblich im Zusammenhang mit den sich verändernden Strukturen der Organisation. Es sind zunehmend Einflüsse von außen und dabei verstärkt die immer mächtiger werdende Akteursgruppe an den Börsen, die Einfluss ausüben. Das bedeutet, es wird zwar intern entschieden, in welcher Form was symbolisiert und praktiziert wird, aber externe Akteure und Faktoren reden indirekt in Entscheidungsprozessen mit, auch wenn sie nicht unbedingt in Erscheinung treten. Damit verbunden ändert sich die Akteurskonstellation in Organisationen und damit wiederum die Definitionsmacht und letztlich Durchsetzungsmacht für CC/CSR-Aktivitäten und Engagements und ihre strategische Weiterentwicklung und Verankerung bzw. Ausschleusung.

Eine gemeinsame Definition bzw. ein gemeinsames Verständnis zu finden, wird schwieriger, je mehr inkonsistente und wechselnde Ansprüche und Interessen „unter einen Hut“ zu bringen sind. Während in den Gründungsphasen der Kurs von einem Kopf oder einem Gründertandem vorgegeben war und für MitarbeiterInnen dadurch sowohl Orientierung, als auch Partizipation und Mitgestaltung ermöglicht wurde, brachte der Rückzug der Gründer- bzw. Eigentümerfiguren Irritationen und Veränderungen mit sich. Die Werte des Unternehmens, die in beiden Unternehmen wesentlich durch die Gründungsfiguren und andere wichtige Schlüsselfiguren verkörpert, „gelebt“ und in unterschiedlicher Weise an das Kerngeschäft angebunden wurden, haben sich erst in einem diskursiven Prozess intern herausgebildet und wurden mehr oder weniger fest geschrieben. In einem Fall wurden sie quasi ex post „nachbuchstabiert“, um sie zu „sichern“ und strukturell zu verankern.

Ganz wesentlich ist der Gang an die Börse: in beiden Fällen hat dies Konsequenzen für den weiteren Verlauf und die Art der Institutionalisierung, denn die „Interessen der Aktionäre sind mit gesellschaftlichem Engagement nicht unbedingt kompatibel“ – eine Einschätzung, die gerade deswegen von Interesse ist, weil in der einschlägigen Debatte davon ausgegangen wird, dass Ratingagenturen mittlerweile das gesellschaftliche Engagement als wichtigen Faktor bewerten. Offenbar ist die Lage bei weitem nicht so klar. Dieses Problem wurde in beiden Fällen mit der Gründung einer Stiftung zu lösen versucht, in deren Rahmen das gesellschaftliche Engagement mit verankert ist.

6. *(Nicht-)Messen des Zusammenhangs zwischen Werten und Erfolg*

Ein wesentliches, mit dem Stichwort Börsengang und Bewertbarkeit zusammenhängendes Ergebnis der Fallrekonstruktion ist, dass bei den beiden Trendsettern Mess-Instrumente, mit denen der Zusammenhang zwischen CC- / CSR-Maßnahmen und Unternehmenserfolg gemessen werden könnte, speziell im Feld der Personalentwicklung, nicht systematisch in Anwendung waren und nicht sind. Die Nicht-Anwendung war insbesondere in den Phasen selbstverständlich, in denen sich diese Unternehmen als Trendsetter positioniert und etabliert haben. Messen war zu diesem Zeitpunkt bei den untersuchten Unternehmen offenbar schlicht nicht notwendig und funktional, sondern eher dysfunktional. Später wurde allerhöchstens mit Instrumenten experimentiert, von einer stabilen Institutionalisierung und Durchsetzung von derartigen Messinstrumenten kann aber keine Rede sein. Zu groß waren die Ressentiments „von unten“, aber auch von den Personal- und Wertemanagement-Experten/innen selbst gegen solche Kontrollinstrumente.

Insgesamt aber lässt sich sagen: Die beiden Trendsetter gesellschaftlicher Verantwortung profitier(t)en bis jetzt (noch) stark von ihrer Vorreiterrolle und einer gewachsenen Strategie - ohne dass sie allerdings messbare Zusammenhänge zwischen Erfolg und CC/CSR-Strategie und -Engagement herstellen könnten, wollten und müssten. Mit anderen Worten: sie bewahrten sich bis jetzt ein großes Stück Souveränität.

Letztlich ergibt sich jedoch aus dem bislang Gesagten eine Paradoxie: dass der Gesamterfolg des Unternehmens und die Vorreiterschaft maßgeblich durch CC/CSR mitbedingt war bzw. ist, wird in den Unternehmen nicht bezweifelt, und genau dieser selbstverständliche Glauben hat die Unternehmen davon „verschont“, aufwendige Messinstrumente zu installieren. Gleichzeitig hat die Ungewissheit des Nutzens wiederum eine Kehrseite, die die Verankerung von CC/CSR in kritischen Phasen bzw. Wendepunkten der Unternehmensgeschichte zumindest auf den Prüfstand bzw. in Frage gestellt hat. Das heißt, dadurch werden Legitimationsprobleme gegenüber wichtigen Stakeholdern, v.a. auf den Finanzmärkten generiert. Durch Wachstum, Börsengang, Wechsel an der Spitze bzw. in Schlüsselpositionen, Fusion, Restrukturierungen, Zentralisierungsstrategien steht vieles auf dem Prüfstand, auch alles, was mit CC oder CSR zu tun hat. Insgesamt lässt sich sagen: Organisatorische Gestaltungsansätze im Kontext gesellschaftlichen Verantwortung lassen sich ganz offenbar nicht ausrechnen, sondern eben nur ausprobieren mit der Begleiterscheinung, dass die Schwäche der Nicht-Messbarkeit Wasser auf die Mühlen von „Gegnern“, Zweiflern oder schlicht von Managern sein kann, die – aus welchen Gründen auch immer - andere Prioritäten setzen (wollen). Die Schwäche der Nicht-Messbarkeit ist gleichzeitig eine Chance. Dies gilt bei Trendsettern genauso wie bei anderen Unternehmen, die das Leitbild aufgreifen. Am Fall der RAG AG wird genau dasselbe zweiseitige Schwert sichtbar.

7. *Die Entkopplung von Kultur und Struktur*

Ein wesentlicher neo-institutionalistischer Einwand ist, wie oben im Theorieteil zu den Trendsettern ausgeführt wurde, dass Organisationen/Unternehmen die Erwartungen nicht unbedingt auch schon faktisch realisieren, vielmehr müsse von „organisierter Heuchelei“ ausgegangen werden (Brunsson 1989). Es wurde weiter im Anschluss an Friedberg das Argument aufgegriffen, dass diese Heuchelei über die weitesten Strecken kaum geplant, zielorientiert und böswillig à la Machiavelli abläuft, sondern durch Zwänge und das Streben, die Dinge so gut wie möglich zu machen. Die Ergebnisse zeigen, dass Ideologiebildung wohl eine wichtige Voraussetzung bzw. Begleiterscheinung der Veränderung in Organisationen und eben auch in „vorbildlichen“ Trendsetterunternehmen ist. Es gab etliche Hinweise, in unterschiedlicher Form in den Fällen, dass sich strukturelle und kulturelle Veränderungen in Organisationen keineswegs synchron vollziehen. Sowohl bei den Trendsettern als auch etwa beim Großkonzern RAG zeigt sich, dass trotz struktureller Veränderungen und im Vorlauf zu dieser Veränderung (Börsengang, Dezentralisierung, Rezentralisierung, Fusion) Denken und Verhalten durchaus noch weiter in alten Bahnen verlaufen kann bzw. an sie rückgekoppelt ist, andererseits dass neue Leitbilder zumindest kurzfristig sehr wohl mit „alten“ Strukturen koexistieren. Neue Strukturen und alte bzw. vertraute Leitbilder können nebeneinander stehen, ebenso alte Strukturen und neue Leitbilder. Inwieweit dies längerfristig möglich ist, müsste weiter untersucht und beobachtet werden. Jedenfalls zeigt sich dieses Phänomen sowohl bei den Trendsettern als auch bei einer gewachsenen Organisation, die das Stichwort CSR erst vor kurzem aufgegriffen hat: der RAG AG. Bei den beiden Trendsettern läuft aus Sicht der Befragten, wie deutlich wurde, nicht nur in Sachen gesellschaftlicher Verantwortung zunächst „alles wie gehabt“. Das Denken über Werte und viele Abläufe haben sich nicht grundsätzlich geändert, obwohl sich die Strukturen, in die das Unternehmen eingebettet ist, und auch die innerbetriebliche Handlungskonstellation massiv verändert haben. Doch gleichzeitig finden sich dem entgegen stehende Hinweise darauf, dass die Werte weniger faktischen Nährboden im Unternehmen haben und weniger an kollektive vergemeinschaftende Handlungen geknüpft sind. Persönliches Engagement ist theoretisch für MitarbeiterInnen möglich, aber aufgrund von Rationalisierung bleibt immer weniger Zeit und „Lust“ sich zu engagieren. Engagement ist singular vom Einzelnen erbracht, im Vollzug und in der Wirkung eben etwas gänzlich anderes als ein Engagement, das mit anderen KollegInnen – also kollektiv - zusammen erdacht, durchgeführt, vertieft und nicht zuletzt zum integrierten Bestandteil der Arbeit wird.

8. *Das Paradox der Lösung und Schaffung von Legitimitätsproblemen durch CC und CSR unter der Erwartung von (grenzenlosem) Wachstum*

Das Stichwort „Lock In“ (Ortmann 1995) meint, wie im Theorieteil eingeführt, die Pfadabhängigkeit der strategischen Ausrichtung einer Organisation und ihrer internen Kultur. Zentral ist im Anschluss daran nun mein abschließendes Argument: Es ist einerseits davon auszugehen, dass bei Trendsettern der Mythos fester verankert ist als bei anderen, nachahmenden Unternehmen, weil das Leitbild im operativen Kern quasi „von unten“ generiert, von Schlüsselakteuren/GründerInnen getragen und in einem emergenten Prozess stabilisiert wurde bzw. wird. Die Unternehmensidentität ist sozusagen stabiler verbunden mit dem Leitbild: man weiß, wer man ist und genau deswegen kann man es sich leisten, bestimmte Dinge nicht zu tun, bspw. zu messen oder andere „Qualitätskriterien“ zu erfüllen. Trendsetter können Schwächen (die wohlgerne von außen zugeschrieben werden) – freilich ex post – benennen, weil sie bereits veränderte Strategien verfolgen. Dabei gibt es gleichzeitig Anzeichen einer Unterminierung. Was sich abzeichnet ist etwas Gegenläufiges: Pfadabhängigkeit und gleichzeitige Unterminierung des Pfads. Der Pfad ist bei den beiden Trendsettern so angelegt, dass sie dem sozialen Engagement bzw. dem Leitbild der Ökologie und sozialem Engagement, zugespitzt gesagt, nicht mehr ganz entkommen können, ohne dabei dem Risiko ausgesetzt zu sein, sich dadurch erhebliche Nachteile und Legitimitätsverluste einzuhandeln. Gleichzeitig, und das ist der zweite Teil meines Arguments, ist evident, dass sich die Entkopplung bzw. Spaltung nicht nur bei den Nachahmern, sondern irgendwann auch bei den Trendsettern als (Management-) Problem aufwirft. Die Annahme eines „gespaltenen Lock In“ (Kühl 2001) wird durch etliche Hinweise gestützt: Es gibt nicht nur eine Diskrepanz zwischen Außenwahrnehmung und Betriebsrealität, sondern die Diskrepanz schlägt sich in den Äußerungen der MitarbeiterInnen nieder. Sie sind einerseits immer noch stark identifiziert, andererseits ist unverkennbar, dass viele „tolle Projekte“ und Erfahrungen im Zuge bürgerschaftlichen Engagements eben in der Vergangenheit liegen.

Auch Trendsetter stehen, wie ihre Nachahmer unter widersprüchlichen Umwelterwartungen und in turbulenten Märkten. In der Organisation hat sich im Laufe der Jahre manches von den Grundlagen modifiziert, die sie erfolgreich gemacht haben und die zu einem früheren Zeitpunkt selbstverständlich waren. Die Unternehmenskultur verändert sich durch veränderte Steuerungsformen und Rationalisierungsmaßnahmen, ohne dass dies nach außen ersichtlich wurde und wird. Ein veränderter Zeitgeist, neue Deutungsmuster und Trends und dabei vor allem die *normative Erwartung grenzenlosen Wachstums*, die durch gesellschaftlich-institutionelle Umwelten nicht nur an das Unternehmen herangetragen, sondern auch in ihm generiert werden, führen zwangsläufig dazu, dass genau das intern unter Legitimitätsdruck kommt, was „eigentlich“ doch das Erfolgsgeheimnis war/ist, nämlich bspw. ein überdurchschnittliches Maß an gesellschaftlichem Engagement und eine dementsprechend spezifische Unternehmensorganisation und -kultur. Weil das Ausmaß des gesellschaftlichen Engagements intern nicht mehr unumstritten ist, weil die Koalition

von „alten“ engagierten Akteuren u.a. durch Restrukturierung unterminiert wird, kommt es folglich intern zur schleichenden Aushöhlung und Unterminierung der gewachsenen Kultur. Der Zwang zum grenzenlosen Wachstum (was heißt zu grenzenloser Rationalisierung) ist somit das größte Risiko für eine stabile strategische Verankerung von gesellschaftlichem Engagement. *Markanter gesagt: Grenzenloses Wachstum hat potentiell grenzenlose Effekte hinsichtlich der Zerstörung von Erfolgskulturen.*

Das zentrale Problem liegt vor diesem Hintergrund m.E. darin, dass sich CC oder CSR gegenüber anderen konkurrierenden Konzepten und Mythen zu schwach ist, um sich sowohl in den Unternehmen als auch bei machtvollen Akteuren im Umfeld behaupten zu können, anders gesagt, um ausreichend, dauerhaft und abgesicherte Legitimität akquirieren zu können. Das hängt m. E. wiederum mit folgenden Gründen zusammen: „Sozial“ wird über weite Strecken einseitig im Sinne von „caritativem“ bzw. „philantropischem“ Engagement nach außen (miss)verstanden. Engagement nach außen braucht eine Grundlage, die von innen heraus permanent gepflegt werden muss. Dazu kommt etwas Entscheidendes: Legitimation bzw. Anerkennung ist niemals vollständig und dauerhaft gesichert, sie muss fortwährend neu und aktiv (ab)gesichert werden – nach innen und außen. Dies ist leichter gesagt als getan, denn neue Ansprüche (bspw. der Fusionspartner, Politik, Akteure der Finanzmärkte und nicht zuletzt die eigenen) müssen an Bewährtes und Traditionen, widersprüchliche Ansprüche und Leitbilder aneinander angeschlossen werden. Dabei ist kein Konsens auf Dauer gestellt – weder im Binnenraum, noch mit dem Umfeld.

Inwieweit Veränderungsbereitschaft bei den MitarbeiterInnen aller Ebenen in den beiden Unternehmen tatsächlich gegeben ist, wie die neuen Strukturen im Zusammenhang mit der sich verändernden Kultur wahrgenommen werden, müsste weiter untersucht werden. Das vorhandene Datenmaterial zeigte jedenfalls: Unter veränderten Bedingungen bleiben HeldInnen nur HeldInnen, wenn sie von der Hauptbühne verschwinden, ohne ihren Einfluss auf das Geschehen damit ganz zu verlieren. Anders gesagt: Machterhalt und Machterweiterung kann auch darauf gestützt sein, Dinge nicht mehr zu tun, die man einmal tat bzw. symbolisches Handeln und faktisches Neugestalten zu kombinieren. Indem die GründerIn bzw. die langjährigen Eigentümer ihr Erfahrungswissen und Erfolgsgeschichten großzügig nach außen weiter geben und so im Gedächtnis bleiben, stärken sie die Repräsentation der Firma und ihrer Werte, auch wenn diese längst oder bald andere Prioritäten haben kann bzw. hat. Ob die ursprünglichen Leitfiguren sich dann neuen Aufgaben zuwenden, in denen sie ihre Kernkompetenz ausspielen können, nämlich weitgehend unabhängig Neues auf den Weg zu bringen, ist sicher auch eine Frage der persönlichen Lebenssituation, nicht zuletzt des Lebensalters. Wie es bei diesen beiden Trendsettern nach den Fusionen weiter geht, wird sich weisen. Manchmal kommen Vorreiter nach längeren Phasen des Experimentierens mit neuen Konzepten, neuen Märkten und der Kooperation mit Fusionspartnern auch wieder sehr dezidiert auf ihre Wurzeln zurück.

„Is sex necessary?“ - „Tell them the truth.“

Anständige Unternehmen sind langweilig:

Warum uns die Ergebnisse so seltsam vertraut erscheinen und was die Debatte aus der Organisationstheorie lernen kann

Jörg Hartel

Wenn jemand an die Existenz von Gespenstern, also an teuflische Trugbilder⁹⁹ glaubt, liegt es nahe anzunehmen, dass diese Person auch befürchtet, diese Gespenster könnten umgehen. Die Debatte um ‚Corporate Citizenship‘ und ‚Corporate Social Responsibility‘ als Teil der Fragestellung, wie gesellschaftliche Arbeitsteilung und Solidarität zukünftig gestaltet werden kann, hat zumindest gespenstische Potentiale, weil die Eifrigkeit und die Normativität, mit der die Ansätze zum Handeln auffordern, vermuten lässt, es handele sich eher um ein Gegengift zum „Spuk des Shareholder Value [...], der zu einer der größten Fehlallokationen wirtschaftlicher Ressourcen geführt hat“ (Malik 2004, S.7) - und die sich anschließende Vermutung lautet sogleich: es könnte sich ein Sinnstiftungskonzept wiederholen, das von der Uniformität auf Effizienz schließt (Ortmann 1995, S. 284), so dass *neue* Begriffe, *neue* Konzepte und *neue* Semantiken als „immer neue one best ways“ gedeutet und interpretiert werden (ebd., S. 263 f.), wie dies bereits für den Begriff *Organisationskultur* gilt (z.B. Hasse 2003). Gegengifte sind aber selten von nachhaltiger Dauer, weil Gifte und Gegengifte jeweils Teil ihrer Institutionen sind, und die „Lösungen, die sie anbieten, stammen ausschließlich aus dem beschränkten Bereich ihrer Erfahrung. Falls die Institution sich auf Partizipation stützt, wird sie uns antworten: '*Mehr Partizipation!*' Falls sie auf Autorität basiert, wird sie immer nur antworten: '*Mehr Autorität!*'“ (Douglas 1991, S. 151) Das aufgespannte Feld bleibt ein 'umstrittenes Terrain', und einen Sieger wird es nicht geben.

Warum sich Unternehmen und andere Organisationen mit Corporate-Citizenship-Konzepten als Deutungsmuster für soziale Verantwortung beschäftigen, lässt sich auch jenseits der Vermutung, es handele sich um ein Thema, das zwar zur Zeit eine gewisse Aufmerksamkeit genieße, das mittel- und langfristig aber eben nur eine Modeerscheinung sei, beschreiben. Letztere Position findet immerhin prominente Fürsprecher – denn der Soziologe Niklas Luhmann (1989) stellt fest, dass eine intensive Beschäftigung mit Werten und Wertvorstellungen, die dem Handeln Legitimität verleihen, eine für jedes ausgehende Jahrhundert übliche Angelegenheit sei, um „in einer Art prophetischen Rückblick mit den Tendenzen des Jahrhunderts abzurechnen“ (Luhmann 1993, S. 138) oder um eine „Rückschau auf die Versündigungen des Jahrhunderts“ (Baecker 1994, S. 146) zu halten. Das 20. Jahrhundert bietet viel Material für eine derartige Abrechnung (Postman 1999), und es gibt kaum Anlaß zu

⁹⁹ Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, München 1995

glauben, dass wir nicht auf der Suche nach (neuen) gesellschaftlichen Institutionen sind, die „unserer Welt Ordnung und Sinn“ (ebd., S.16) geben. In den Zeitdiagnosen gibt es dementsprechend eine „seltsame Konvergenz“, das wir es mit einem Epochenwechsel zu tun haben könnten (vgl. Reesse-Schäfer 1999).

Die gesellschaftliche Arena der Auseinandersetzung um Güterallokation ist die Organisation (Lengfeld 2004), und die gesellschaftlichen Problemquellen, die an die Organisationen adressiert werden, betreffen die Wahrnehmung nachlassender Kontrolle, die Wahrnehmung ungerichteter Prozesse (Orientierungslosigkeit) sowie die Wahrnehmung der Unbeeinflussbarkeit ablaufender ökonomischer und politischer Entscheidungen (Heitmeyer 2006). Als Zugangsweise, um den Fragekomplex organisationstheoretisch anschlussfähig zu machen, ist das heuristische Modell der Cultural Theory und seinen theoretischen Implikationen gewählt worden, um die Konzepte zum gemeinwohlorientierten Engagement auf der Basis einer vergleichenden Beschreibung (Baecker 2001) von Sinnstiftungsprozessen zur gesellschaftlichen Güterallokation zu erörtern. Das Modell ist in jenem Sinn formal, als dass es verschiedene Bedeutungen von Verantwortung, von Gerechtigkeit, von Citizenship usw. nicht zurückweist, sondern auch ethisch integriert, sofern wir unter Ethik die formale Reflexion im Hinblick auf unterschiedliche Wertvorstellungen verstehen (Bauman 1995). Die de-autonomisierende Öffnung von Organisationen vollzieht sich im Projektzeitraum keinesfalls umfassend strategisch, wenn unter Strategie ein Wissensmuster, „ob und wie die Organisationen bei allen Entscheidungen, die sie laufend trifft und die ihren ebenfalls zu sichernden und fortzuführenden Alltag ausmachen, darüber hinaus Entscheidung zu treffen vermag, die sich als Verfolgen, Erreichen oder Verfehlen von Absichten darstellen lassen“ (Baecker 2003, S. 175), verstanden wird, sondern innerhalb von Pilotprojekten („Projektspiele“) durch die vertrauten Handlungsroutrinen in Koppelung mit anderen Sinnstiftungskonzepten *oder* durch veränderte Routinen unter Beibehaltung der bisherigen Legitimationen. Die Akteure der Projektspiele sind in den untersuchten Organisationen jeweils Stabsabteilungen, die nicht unmittelbar an der zukünftigen Entscheidung zur strategischen Ausrichtungen beteiligt sind.

Der gewählte theoretische Kontext, vor dessen Hintergrund die Beschreibung stattfindet, liefert ein differenzierteres Bild der beobachteten Prozesse im Vergleich zum Mainstream der Debatte um Corporate Citizenship und dem Mainstream der Organisationstheorie – er führt zu einem anderen Rationalitätsbegriff, zu einem differenzierteren Strategie- und Zielbegriff und am Ende des Tages zu einem umfassenderen Verständnis der Realität selbst. Die gewählte Perspektive kann besonders auf die unterstellte de-autonomisierende Öffnung von Organisationen reflektieren, weil sie sich nicht auf eine ontologische Einheit der Organisation bezieht, sondern den Hauptaugenmerk auf die Tätigkeit des Organisierens selbst legt (Weick 1979; 1985). Doch wie lässt sich die Kommunikation zwischen der Theorieproduktion und den Praxisfeldern selbst realisieren?

Ebenfalls Ortmann (1995, S. 287 f.) verdanken wir die auf Paul David zurückgehende Anekdote „Is Sex necessary?“ - in dieser Geschichte fragt David, wie er einem Wirtschaftswissenschaftler erklären könne, dass es notwendig ist, sich mit historischen Analysen wirtschaftlicher Vorgänge zu befassen. Als Vorbild wählt er einen Ratgeber für Kinder zur Sexualaufklärung ihrer Eltern: „Many children come to me with the question, ‘What am I to tell my parents about sex?’, My answer is always this: ‘Tell them the truth. When one approaches the subject in a backful way, teaching a parent about sex should be no more embarrassing than giving instruction in personal pronouns. And it is less discouraging.’“ Ortmann ergänzt die Gleichung „Geschichte = Sex“ durch „Theorie = Sex“ und endet dennoch, wie die Verfasser des ursprünglichen Ratgebers, skeptisch: „Sometimes it may be advisable to quote to your parents directly from standard works in the subject of sex. When this is felt to be too abrupt, less intrusive approaches may seem attractive. Some children have told me that instead of quoting from books they have left the books lying around, opened at pertinent pages. But even this has failed to work in most cases. A book that is lying around soon will seem dusty to the average parent. The ‘mother’ will usually pick it up, dust it, and close it.“ (Thurber/White 1929, zit.n. ebd., S. 287 f.)

Das Vorgehen, die Wertvorstellungen, die mit Corporate Citizenship und mit Corporate Social Responsibility verbunden sind, als formale Reflexion auf unterschiedliche Wertvorstellungen zu beschreiben, kann als counter-intuitiv („gegen-intuitiv“) bezeichnet werden, insbesondere deshalb, weil es im Projekt auch darum geht, die in der gängigen Mainstream-Literatur häufig beklagte Theorielosigkeit oder die nicht geklärte Normativität der vorliegenden Ansätze zu überwinden – doch sind auch die Theorieoptionen begrenzt, denn jede „Beschreibung der Gesellschaft konkurriert deshalb heute mit der postmodernen Kultur (die ironisiert), mit den Massenmedien (die moralisieren) und mit sozialen Bewegungen (die protestieren)“ (Bolz 2001, S. 204). Eine gewisse Skepsis ist deswegen durchaus angebracht.

Es sind aber nicht nur implikative Handlungsanweisungen, die am Ende von Forschungsprozessen stehen: „Erwarten Sie keine Rezepte von mir. Das Beste, was ich für Sie tun kann, und in der Tat jeder tun kann, der ihre verschiedenen Organisationen leitet, sind reichhaltige Beschreibungen, alternative Perspektiven, die Welt zu sehen. Wenn sie zutreffend sind, dann wissen Sie, was Sie damit tun können.“ (Henry Mintzberg) Die professionelle Arbeit braucht jedoch, zumindest in ihrer Idealversion, nichts weiter als reichhaltigere Beschreibungen und vielfältigere Modelle – sie huldigt bereits dem Gott der Verantwortung, nicht dem der Standardisierung.

Intersektorale strategische Allianzen in der Praxis

Oliver Bluszczyk

Auf den folgenden Seiten findet der Versuch statt, die theoretischen Darlegungen in Bezug auf die Kooperationenbildung und der in Folge möglichen Bildung von bereichsübergreifenden strategische Allianzen auf Grundlage vorliegender Daten einer Bewertung zu unterziehen. Dabei sei angemerkt, dass sich dieser Aspekt von Corporate Citizenship erst im Verlaufe des MAVACO-Projektes als relevanter Punkt herauskristallisiert hat und nicht von Beginn an explizit auf der Agenda der zu untersuchenden Punkte aufgeführt war. Insofern stand für diesen Teil lediglich eine schwache empirische Grundlage zur Verfügung. Dennoch reicht diese m.E. aus um tendenzielle Aussagen über Aspekte des Erfolges wie des Misserfolges von beobachteten Kooperationsbeziehungen tendenziell nachzuzeichnen. Dabei gilt es folgende Fragestellungen näher in den Blick zu nehmen:

- In welchem Ausmaß haben Kooperationsbeziehungen stattgefunden und inwiefern haben sie zum Erfolg und Gelingen von gemeinwohlorientierten Projekten beigetragen?
- Wie bewerten die befragten Akteure/ Experten Kooperationsbeziehungen?
- Welcher Bezug lässt sich zu den theoretischen Ausführungen herstellen?
- Welche Stolpersteine lassen sich in Bezug auf Kooperationsbeziehungen identifizieren?

Netzwerke und Networking, dass sei an dieser Stelle noch einmal eindeutig festgehalten, sind keinesfalls mit Kooperationen oder gar strategischen Allianzen gleichzusetzen. Darauf sei hingewiesen, da diese Begriffe oft und bisweilen auch inflationär in diesem Zusammenhang Anwendung finden. Gleichwohl können Netzwerke, seien sie formal oder informal, eng oder lose und das damit verbundene Wissen über (potenzielle) Interessenlagen und Ressourcenvermögen der Netzwerkteilnehmer dienlich sein, um Kooperationsbeziehungen bzgl. eines bestimmten Vorhabens zu verwirklichen.¹⁰⁰ In vivo hat sich dies insbesondere im Falle der Gründung der Ehrenamt Agentur (kurz: EAE)¹⁰¹ in Essen gezeigt. Hier ist im Austin'schen Sinne eine strategische Allianz zwischen verschiedenen Akteuren aus unterschiedlichen Feldern, respektive Sektoren entstanden. Von einer strategischen Allianz kann hier deshalb gesprochen werden, weil im Vorfeld Kooperationen stattgefunden haben, in denen die Zusammenarbeit zunächst „getestet“ werden konnte. D.h., dass erfolgreiche Projekte die Akteure in ihrem Handeln bestätigt, bestärkt sowie auch die Vertrauensbildung zu den beteiligten Partnern bzw. Partnerorganisationen gefördert haben. Bei-

¹⁰⁰ Als ein Beispiel für Netzwerke im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements, wäre das Netzwerk Ruhrgebiet zu nennen: www.be-ruhrgebiet.de

¹⁰¹ Vgl. dazu: www.ehrenamtessen.de

spiele für solche Projekte sind das Projekt Brückenschlag¹⁰² oder die Einrichtung des Computainers¹⁰³ in Essen Vogelheim. Die Herausbildung gemeinsamer Interessenlagen bis hin zu gemeinsam geteilten Werten hat schließlich, in Bezug auf die Gründung einer Ehrenamt Agentur, zu einer Institutionalisierung der Zusammenarbeit und damit in diesem Punkt zu einer stabilen Verbindung geführt.

Bedeutend war dabei das Zusammenwirken der Akteure Stadt Essen, wobei die Kommunalpolitik im Rahmen eines interfraktionellen Arbeitskreises und Verwaltung gemeinsam agierten und der Stiftung Fairnetzen¹⁰⁴. Wobei diese Stiftung ebenfalls ein Beleg für einen Institutionalisierungsprozess darstellt: gemeinwohlorientierte Aktivitäten der heutigen BOV Aktiengesellschaft sind hier z.T. auf eine neue Basis gestellt worden. Das Einbringen ineinander greifender Ressourcen und Kompetenzen hat zu dem Ergebnis geführt, dass eine funktionierende Vermittlungsagentur eingerichtet wurde und diese mit der Vereinsgründung „Ehrenamt Agentur Essen e.V.“ eine eigene Rechtsform erhalten hat. Einzelne Akteure, der am Aufbau beteiligten Organisationen, finden sich im Vorstand des Vereins wieder.

Bezogen auf den vorliegenden Fall der Gründung der EAE ist dabei folgendes Bild festzuhalten:

Die Entstehung von Kooperationen von der Qualität einer intersektoralen strategischen Allianz unterliegt einem (Reife-) Prozess, der in seiner zeitlichen Ausdehnung mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Im Vorfeld der Entstehung bedarf es Organisationen, welche in diesem Prozess aktiv involviert sind und diesen Prozess zeitlich überdauern. Ebenso bedeutsam wie die Organisationen selbst, sind die konkreten, beteiligten handelnden Akteure aus den einzelnen Organisationen. Diese sind als Ansprech- und Kontaktpartner in der Sache für die jeweils anderen Organisationsvertreter ebenfalls kontinuierlich greifbar gewesen. Dieser Aspekt ist von immenser Bedeutung für den Erfolg, denn es hat sich gezeigt, dass das Wegbrechen von konkreten Ansprechpartnern und Promotoren Kooperationen in ihrer Existenz gefährden. Konkret ist dies am Beispiel des Projekts Brückenschlag deutlich geworden: Hier sind Akteure z.B. aufgrund von Funktionenwechsel innerhalb der eigenen Organisationen und dem damit verbundenen Verlust von Zuständigkeit aus dem Projekt ausgeschieden. Die Weiterführung des Engagements durch Funktionsnachfolger erwies sich als problematisch. Hier fehlte u.U. das entsprechende Mandat durch das Management, entsprechende Ressourcen konnten oder wollten aufgrund von Richtungsänderungen der Unternehmenspolitik nicht eingebracht werden oder es fehlte schlichtweg an Motivation.

Im Falle der EAE Gründung sind die Akteure von ihrer Organisation legitimiert und verfügen i.d.R. darüber hinaus über ein hohes Maß an Wissen über Kompetenz- und Ressourcenvorrat der eigenen Organisation und sind in der Lage die notwendigen

¹⁰² Projekt zu Sozialpraktika unter Beteiligung einiger in Essen ansässiger Konzerne

¹⁰³ Vgl. dazu: www.computainer.net

¹⁰⁴ www.fairnetzen.org

organisationalen Ressourcen zu aktivieren oder können gar direkt darauf zugreifen. Die Aktivierung von Ressourcen bedeutet dabei, entsprechende Funktionsträger und/oder Entscheider innerhalb der eigenen Organisation zu überzeugen und sich deren Unterstützung zu sichern. Als „Schmiermittel“, das hat sich bei diesem Prozess gezeigt, kann die Tatsache bezeichnet werden, dass verschiedene beteiligte Akteure über das organisationale Wissen hinaus Kenntnisse über Ressourcen, Interessen- und Problemlagen im regionalen bzw. örtlichen Umfeld verfügen. Dieses Wissen bringen sie im Laufe des Prozesses ein und sind in der Lage ggf. die Rolle von (Kontakt-) Vermittlern, Ermöglicern oder Impulsgebern zu übernehmen. Diese Rollenzuschreibung trifft nicht ausschließlich aber insbesondere auf MitarbeiterInnen der Stadt Essen (Büro Stadtentwicklung) zu.

Ferner hat bei den Beteiligten eine Konsensbildung über die anzugehende Thematik bzw. Herausforderung und deren Bedeutung für das Gemeinwohl stattgefunden. Als Impulsgeber kann dabei die o.g. Stiftung Fairnetzen bezeichnet werden. Bedeutsam für den Erfolg der Idee ist dabei, dass Wert und Nutzen einer Vermittlungsagentur erkannt worden ist und ebenso die Notwendigkeit zur Umsetzung. Willen und Bereitschaft sich aktiv einzubringen sind neben Erkenntnis und Einsicht weitere notwendige Bedingungen für das weitere Vorgehen und den Projektfortschritt. Eine Aufgaben- und Rollenverteilung obliegt im Anschluss einem Aushandlungs- und Abspracheprozesses. Dabei kann sich diese Verteilung auch auf natürlichem Wege durch die jeweiligen organisationsspezifischen Kompetenzen und Ressourcen ergeben.

Des Weiteren ist es von nicht zu unterschätzender Bedeutung, dass der Prozess von Promotoren angeschoben, begleitet und befördert wird. Die Bedeutung dieser Promotoren für den Projekterfolg wurde oben bereits dargelegt. Innerhalb des Reifeprozesses werden bei verschiedenen Gelegenheiten die Beziehungen in z.T. temporär begrenzten, konkreten Projektvorhaben gefestigt und gefördert. Dabei dienen Foren oder Runde Tische als Geburtsstätten für Projektideen bzw. als Plattform zur Diskussion von Ideen (z.B. im Essener Konsens) die Einzelne einbringen oder die zufällig jenseits dieser Plattformen auch aus persönlichen Kontakten und Gesprächen hervorgegangen sind. Das in Folge entstehende Vertrauen und das herausbilden gemeinsamer Werte und der Konsens über einen konkreten Bedarf und dessen Nutzen, bilden die weitere Grundlage für eine längerfristig angelegte Kooperation. Mit der Institutionalisierung geht die einstige Kooperation in eine strategische Allianz über.

Aspekte dieser Erfolgsgeschichte lassen sich auch in den Expertenaussagen der geführten Interviews wieder finden. Dabei postulieren die Interviewpartner, dass konkrete Anlässe und Ideen Ausgangspunkte von Kooperationsbeziehungen bilden. Dies kann z.B. die Lebensbedingungen in einem Stadtteil betreffen, die es zu verbessern gilt. Dabei ist es Ziel, Lösungen für soziale oder das Gemeinwohl betreffende Bedürfnislagen zu (er)finden (Auch hier sei als Beispiel das Computainer Projekt genannt).

Ein weiterer bedeutender Punkt, wenn es um die Umsetzung von gemeinwohlorientierten Aktivitäten geht, sind Promotoren, die von einer Idee überzeugt sind. Diese Promotoren und andere Akteure, die sich zur Gestaltung und Durchführung eines Projektes zusammenfinden handeln dabei aus Überzeugung, gemeinsam und freiwillig, so die Expertenaussage. Damit ein Projekt in Angriff genommen werden kann, muss vor Projektbeginn der Nutzen für die beteiligten Akteure bzw. Organisationen transparent bzw. erkennbar sein (Win-win Situation) und/oder die einzelnen Beteiligten sind davon überzeugt, dass das angestrebte Ergebnis nur gemeinsam und nicht in Einzelleistung erreicht werden kann und sehen einen potenziellen Synergieeffekt als Folge der Zusammenarbeit. Kooperationsbeziehungen entstehen dabei oft zufällig, weil Menschen in Gesprächen (nebenbei) entdecken, dass sie eine gemeinsame oder ähnliche Idee im Kopf haben. Netzwerke und Foren bieten hier Möglichkeiten des Austausches und als Impulsgeber für Ideen und die Entstehung von Kooperationen. U.U. bedarf es auch eines Vermittlers: Bei der Kooperation im Fall des Projektes Brückenschlag hat die Stadt Essen die Rolle eines Vermittlers, Begleiters und Moderators eingenommen.

Ferner wird bei den geführten Interviews folgendes deutlich: Von Seiten der Unternehmen gibt es eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Corporate Citizenship und damit einhergehenden übergreifenden Kooperationsbeziehungen, da der Nutzen im Profil noch nicht scharf genug ist. Dies gilt insbesondere für KMU, da diese aufgrund der wirtschaftlichen Herausforderungen derzeit mit anderen Problemen befasst sind. In diesem Zusammenhang ist der personalentwicklerische Nutzen, insbesondere bei Corporate Volunteering Projekten wie Seitenwechsel, Switch und Brückenschlag, nicht eindeutig genug herausgearbeitet. Transfersicherung und Lernerfolg sind nicht sauber dargestellt und erscheinen den Unternehmen als zu oberflächlich.

Dennoch: Partnerschaften zwischen Kommune, Unternehmen und Non-Profit-Sektor auf nahörtlicher Ebene sind heutzutage unumgänglich, um Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen und Probleme zu finden.

Bezogen auf die im Kapitel V angeführten theoretischen Aspekte von Kooperationsbeziehungen lassen sich, angewendet auf die oben stehenden Ausführungen, folgende Ergebnisse herausdestillieren:

Austin hat in seinem entwickelten Drei-Stufen-Modell bereichsübergreifender Kooperationsbeziehungen auf Beispiele zurückgegriffen, die eine bilaterale Beziehungsentstehung aufzeigen. Dies mag aus Gründen der einfacheren Darstellung geschehen sein. Dennoch findet sich diese reinförmige Bilateralität bei den während des Projektes MAVCO beobachteten Kooperationsbeziehungen in dieser Form nicht. Vielmehr sind multilaterale Kooperationen und mehrschichtige Beziehungsgeflechte anzutreffen.

Austin betont Effekte auf das Wertegefüge von Organisationen als auch im organisations- und personalentwicklerischem Bereich. Ob sich das Wertgefüge, beispielsweise von MitarbeiterInnen der Stadt Essen, durch Kooperationsbeziehungen zu anderen

Organisationen oder Unternehmen im Bereich von gemeinwohlorientierten Projekten nachhaltig verändert hat, lässt sich an dieser Stelle nicht empirisch belegen. Es ist jedoch als sicher anzusehen, dass sich bei den Promotoren und Akteuren nicht nur eine Sensibilität, sondern ein Selbstverständnis für derartige Vorhaben entwickelt hat. Die Frage, ob sich dies auf den gesamten Personalbestand übertragen hat, muss zunächst offen bleiben. Insofern ist die Meinung als auch die zu beobachtende Tatsache, dass erfolgreiche Kooperationsbeziehungen beim Corporate Citizenship von Promotoren abhängen als kritisch zu betrachten. Einerseits sind diese Promotoren für den Prozess wichtig, andererseits stellen sich, verbleibt dieses Engagement auf Ebene der Promotoren, keine oder nur schwache positive Effekte bei anderen Organisationsmitgliedern ein.

Ansätze zur personal- und organisationsentwicklerischen Nutzung von CC-Projekten hat es im Rahmen des Projektes Brückenschlag gegeben. Aufgrund wegbrechender Promotoren konnte das Vorhaben über eine Pilotphase hinaus nicht fortgeführt werden. Allerdings konnten solche Effekte sehr wohl von der BOV AG erzielt und genutzt werden, weil das Unternehmen Kooperationen im Rahmen von CC, im PE-Bereich (fest) verankert und die damit verbundenen CV-Aktivitäten auch den „normalen“ MitarbeiterInnen zugänglich gemacht hat. Ansätze in dieser Richtung verfolgt auch die Stadt Essen mit dem Auszubildendenprojekt „EssenAktiv“. Hier haben sich zunächst im Rahmen eines Pilotprojektes Auszubildende der Stadt Essen für soziale Projekte engagiert bzw. selbst kleinere soziale Projekte durchgeführt.¹⁰⁵ Mittlerweile ist aus dem Pilot ein integraler Bestandteil der Ausbildung geworden. Auszubildende haben die Möglichkeit sich freiwillig sozial zu Engagieren und werden dafür von ihrem Arbeitgeber für mehrere Tage im Jahr freigestellt¹⁰⁶. Im Rahmen des Engagements sollen die sozialen Kompetenzen der Auszubildenden erweitert und damit die Qualität der Ausbildung in Gänze gesteigert werden.

Werden die Entstehung und Bildung von Allianzen betrachtet, so können Parallelen zu dem Austin'schen Modell nachvollzogen werden. Am Beispiel der EAE wird dies deutlich. Hier ist keine Allianz aus dem Boden gestampft worden, sondern sie ist vielmehr, und das beschreibt auch Austin, aus einer mehrjährigen Annäherungsphase der beteiligten Organisationen und deren Akteure heraus entstanden.

¹⁰⁵ 30 Auszubildende der Stadt Essen waren 2006 im Rahmen ihrer Arbeitszeit in verschiedenen gemeinnützigen Projekten / Einrichtungen ehrenamtlich aktiv, z.B. mit einem Handykurs für Senioren, mit der Betreuung von Kleinkindern, in der Anleitung von Jugendgruppen im Medienbereich oder mit handwerklicher Unterstützung des Essener Jugendzentrums. Diese Einsatzfelder wurden von der Ehrenamt Agentur Essen bereitgestellt, die Auszubildenden wurden von Mentoren begleitet und haben zum Abschluss ihres Engagements ein Zertifikat erhalten. Das Programm wird von dem Konzern Stadt Essen in 2007 weitergeführt.

¹⁰⁶ Nach Informationen des Büros f. Stadtentwicklung (07.05.07) haben sich in 2007 bereits 80 Auszubildende für EssenAktiv angemeldet bzw. beworben.

Eine weiteres Beispiel für eine Kooperationsbeziehung stellt der unter Punkt XY bereits dargestellte Ruhrdax¹⁰⁷ dar. Auch hier haben sich verschiedene Organisationen aus dem Profit- wie Non-Profit-Bereich zusammengefunden, um gemeinsam eine Plattform für die Vermittlung von Projektpartnerschaften im Rahmen von Corporate Citizenship einzurichten und zu betreiben. Veranstalter des Ruhrdax ist das „Netzwerk Ruhrgebiet“¹⁰⁸. Partner in diesem Netzwerk sind Ehrenamt- bzw. Freiwilligenagenturen oder städtische Anlauf-, Koordinations- und Vermittlungsstellen für ehrenamtliches/ bürgerschaftliches Engagement. Das Netzwerk Ruhrgebiet wird vom Centrum für Bürgerschaftliches Engagement (kurz: CBE)¹⁰⁹ in Mülheim a.d. Ruhr betreut und hat auch dort seinen Servicestandort. Im Rahmen des Ruhrdax treten neben dem o.g. Netzwerk verschiedene Firmen als Partner und Sponsoren auf, daneben gibt es ein sog. Koordinationsteam, welchem die CBE, die EAE, das „Netzwerk Bürgerengagement“ (Recklinghausen)¹¹⁰ sowie der Paritätische Wohlfahrtsverband Landesverband NRW¹¹¹ angehören. Bei dieser Kooperationskonstellation kann durchaus von einem verschachtelten Geflecht von Kooperationsbeziehungen gesprochen werden. Organisationen treten hier zum Teil gleichzeitig in Netzwerken und Kooperationsprojekten in Erscheinung. Insofern kann hier auch nicht von einer „einfachen“ bilateralen Kooperationsbeziehung gesprochen werden. Auch wenn im hier Partner teilweise als Sponsoren auftreten, geht nach dem Modell von Austin dieses Zusammenwirken weit über den Status einer reinen Spenden- und Sponsorenaktivität hinaus. Hier kann durchaus von einer sektorenübergreifenden Kooperation gesprochen werden. Aus Sicht des Corporate Citizenship und im Rahmen des Modells von Habisch wäre hier die Stufe „Partner“ erreicht. Mit hoher Wahrscheinlichkeit bewegt sich diese Kooperation in Richtung einer strategischen Allianz im Austin'schen Sinne. Zwar liegt hier eine konkrete Kooperation vor, in die auch Ressourcen zur Erreichung eines bestimmten Zieles eingebracht werden, dennoch bleibt fraglich inwiefern die beteiligten Organisationen die Kooperationsbeziehungen auch organisational integriert haben. Dies mag bei den verschiedenen beteiligten Kooperationspartnern ebenso unterschiedlich sein. Da der Ruhrdax bislang nur einmal in 2006 durchgeführt wurde und ein weiterer in 2007 durchgeführt werden soll, ist mit Blick in Richtung Zukunft noch viel Spielraum für weitere gemeinsame Erfahrungen der Partnerorganisationen, sowie Zeit für den Aufbau von Vertrauen und der Herausbildung weiterer gemeinsamer Werte. Ein Label für einen institutionellen Ausbau der Kooperationen ist mit dem Begriff Ruhrdax bereits gefunden worden. Insofern stehen die Chancen für das „Projekt Ruhrdax“ gut, in Zukunft über den Projektstatus hinaus zu einer dauerhaften intersektoralen strategischen Allianz, auch im Austin'schen Sinne, heranzureifen.

¹⁰⁷ Vgl. dazu: www.ruhrdax.de

¹⁰⁸ Vgl. dazu: www.be-ruhrgebiet.de

¹⁰⁹ Vgl. dazu: www.cbe-mh.de

¹¹⁰ Vgl. dazu: www.netzwerk-buergerengagement.de

¹¹¹ Vgl. dazu: www.paritaet-nrw.org

Stolpersteine im Rahmen von Kooperationen oder einer sich anbahnenden Zusammenarbeit sind sicherlich so vielfältig wie die Probleme, die sich im menschlichen Zusammenleben und Zusammenarbeiten wieder finden lassen. Dennoch haben sich im Laufe der Projektarbeiten und Recherchen einige wesentliche Punkte herauskristallisiert, die auch von den Experten in den geführten Interviews immer wieder angeführt wurden.

Einer der größten Hemmnisse überhaupt, wenn es darum geht im Rahmen von Corporate Citizenship Engagement jenseits der alltäglichen Geschäftsprozesse an den Tag zu legen, ist ohne Zweifel der Zeit- und Ressourcenmangel. Dies bedeutet im Einzelnen, dass sich Organisationen im Laufe eines Projektes aus der Zusammenarbeit zurückziehen, weil das Engagement nicht mehr zu leisten ist. Meist liegt das Problem bei Mitarbeitern, die sich für das Engagement eingesetzt haben und dieses aktiv begleitet haben. Diese sind u.U. aufgrund aktueller unternehmensinterner Ereignisse (Fusion, Führungswechsel und dergleichen mehr) und/oder entstandener Personalengpässe überlastet oder sind für eine neue Aufgabe vorgesehen und werden aus ihren angestammten Bereichen abgezogen und in neue Aufgaben eingearbeitet. Möglicherweise kann dann für eine entsprechende Nachfolge im Rahmen einer Kooperation nicht gesorgt werden. Wirtschaftliche Engpässe können ebenso das Ende eines Engagements bedeuten. Insofern sind Kooperationen mit Unternehmen immer mit einem gewissen Risiko des vorzeitigen Scheiterns behaftet. In der Konsequenz sollten also bei einer Kooperation hier konkrete Vereinbarungen getroffen werden, die solche Ereignisse möglichst mit in den Blick nehmen. Einzusetzende Ressourcen sollten zunächst klar abgesteckt werden. Ändert sich die Situation im Laufe der Zeit, sollte die Möglichkeit bestehen das Kooperationsverhältnis entsprechend anzupassen. So positiv der Gedanke des Corporate Citizenship auch erscheinen mag, konkret sollten sich die Kooperationspartner im Klaren darüber sein, dass dies mit Arbeit, Zeit und letztlich finanziellen Anstrengungen verbunden ist.

Im Rahmen der Ressourcen und Zeitfrage sollten beteiligte Projektpartner auch über die erforderliche Synchronität der in der Kooperation geplanten konkreten Projekte nachdenken. Die Partner müssen sich über ihre organisationsinternen Prozesse im Klaren sein und wissen wie diese ggf. mit den Erfordernissen einer Kooperation in Einklang zu bringen sind. Hier stellt sich die konkrete Frage, ob bestimmte Ressourcen, seinen sie sächlicher, personaler oder finanzieller Art, zu einem gegebenen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt bzw. eingebracht werden können?

Als ein weiterer kritischer Faktor sei an dieser Stelle die Möglichkeit erwähnt, dass sich Schieflagen in der Win-win Situation, ergeben können. Schieflage meint hier, dass möglicherweise ein oder mehrere Kooperationspartner in ungleichem Maße von dieser Kooperation profitieren bzw. in ungleicher Weise von den von anderen Partnern eingebrachten Ressourcen Nutzen gewinnen. Um hier eine Schieflage wahrzunehmen bedarf es nicht einmal messbarer Größen. Es genügt wenn sich ein Partner in irgendeiner Weise übervorteilt, ausgenutzt oder missbraucht fühlt. Bei Verhandlun-

gen zu einer Kooperation sollte dieser Punkt mit bedacht werden und es sollte Vereinbarungen darüber geben, welcher Nutzen und welche Nutzungsrechte bei den Kooperationspartnern liegen. Nutzungsrechte können sich beispielsweise auf Image- und Werbemaßnahmen beziehen. Es ist hier auch durchaus ratsam die Kooperationsbeziehung durch den kritischen Blick einer weiteren Instanz Prüfen zu lassen. Das können konkret Beiräte sein oder die Öffentlichkeit, die durch eine entsprechende Presseberichterstattung informiert wird und somit Einblick nehmen kann.

Neben den notwendigen gemeinsamen operativen Absprachen, wie oben bereits angesprochen, ist es ebenso von Bedeutung, dass den angestrebten Aktivitäten ein gemeinsames Grundverständnis zugrunde liegt. Die einzelnen internen Ziele und Absichten können durchaus anders gelagert sein, Konsens sollte allerdings darüber herrschen was unter gesellschaftlichem Engagement oder Corporate Citizenship verstanden wird. Sprich: was ist das gemeinsame Anliegen bezogen auf die Gesellschaft? Auch dieses sollte in der Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Innovativ durch Verantwortung?

Innovationspotentiale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung

Wolfgang Stark

Inwieweit und in welchem Maße Unternehmen und Organisationen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (können), ist seit einigen Jahren viel debattierter Gegenstand von Wirtschaftsethik und Organisationsforschung. Die Beschäftigung mit gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen ist heute allerdings kein akademisches oder sozialpolitisches Randthema mehr: alle großen Tageszeitungen und auch die spezialisierteren Wirtschaftszeitungen berichten auf internationaler Ebene in Beilagen, Sonderausgaben und großen Artikeln über das gesellschaftliche und soziale Engagement (Corporate Citizenship) von Unternehmen. Trotz aller medialen Konzepte vonseiten der Unternehmen/Unternehmensverbände und der Politik: Soziale Verantwortung von Unternehmen und nachhaltiges Wirtschaften existiert jedoch bislang kaum als innovativ-strategisches Konzept in Deutschland.

Die Rolle von Unternehmen als „Bürger mit Rechten und Pflichten“ in unserer Gesellschaft und das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ und sein aktionsorientierter Bruder „Corporate Citizenship“ birgt zwar wichtige Notwendigkeiten einer gemeinsamen Verantwortung in der modernen Welt, wird jedoch von verschiedenen Seiten nach wie vor durchaus ambivalent beurteilt: als notwendiges Übel, als image- und standortförderndes Instrument, als potentielle Verschleierungstaktik.

Dabei sind insbesondere die innovativen Potentiale von CC/CSR noch kaum erkannt. Um diese Potentiale zu nutzen, bedarf es aber tendenziell einer Neuorientierung der Akteure in der Gesellschaft und ihrer Beziehung zueinander.

Obwohl CC/CSR als Konzept auch in Europa im Grunde nicht wirklich neu ist (vgl. Dierkes, Marz & Berthoin Antal 2002), ist die aktuelle Debatte weitgehend auf Trendsetter beschränkt oder wird vor allem legitimatorisch abgehandelt (vgl. Hafner (Kapitel V) und Hanke & Stark (Kapitel V) in diesem Band). Der weit überwiegende Teil der bisherigen Berichte und Arbeiten zu Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) konzentriert sich erstaunlicherweise immer noch auf Fragen, die typischerweise bei der Einführung von Konzepten gestellt werden:

- weshalb ist CC/CSR für heutige Unternehmen wichtig oder sollte wichtig sein?
- wie sehr/ wie wenig ist CC/CSR in verschiedenen Ländern/Regionen/Branchen verbreitet?
- wie können CC/CSR-Aktivitäten und Erfahrungen am besten in entsprechenden Berichten zur Nachhaltigkeit oder social responsibility dargestellt werden?

Dies ist auf der einen Seite legitim und notwendig, um die Beschäftigung mit CC/CSR in Unternehmen appellativ zu inszenieren oder zu rechtfertigen (Legitimation vor allem gegenüber sich selbst und den shareholders): d.h. erst einmal herauszufinden, was schon alles läuft (Bestandsaufnahme; best practice) und die Ergebnisse der Aktivitäten unter die Lupe zu nehmen, stärker aber noch nach außen darzustellen (accountability). Die Integration von CC/CSR-Projekten in die Geschäftsprozesse des Unternehmens (vgl. Riess 2006) oder gar das Selbstverständnis von CC/CSR als Teil der Unternehmensstrategie (Stark 2007) lässt sich allerdings nur in (dann umso häufiger zitierten) Einzelfällen finden, die zudem stark von den jeweiligen Führungskräften/UnternehmerInnen geprägt und damit konsequenterweise von den aktuellen Besitzverhältnissen abhängig sind.¹¹²

Die in der Fachliteratur mittlerweile vorfindbare große Zahl von CC/CSR-Praxisberichten aus Unternehmen sind nur selten wissenschaftlich evaluiert und illustrieren häufig Grundsatzarbeiten, die entweder politisch-appellativ oder konzeptionell die (zivil-)gesellschaftliche Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements – auch durch Unternehmen – betonen. Systematische und umfassende Arbeiten, die sich der Thematik Corporate Citizenship (CC) aus der Perspektive der Sozial- und Organisationswissenschaft nähern und die Möglichkeiten sowie Wirkungen von CC-Konzepten für innovative Organisationskulturen längerfristig erforschen und darüber hinaus für die Praxis fruchtbar machen, liegen international bislang nur vereinzelt vor – im deutschsprachigen Raum sind sie praktisch gar nicht vorhanden. Auch aus diesem Grund erweisen sich öffentliche Debatten um die Verantwortung von Unternehmen (oder gar von Führungskräften) weitgehend als legitimatorisch – und sie werden von den meisten Unternehmen auch in dieser Weise reaktiv aufgenommen.

CC/CSR existiert, trotz vieler Aktivitäten und einer langen Tradition – strategisch gesehen – daher bislang lediglich als Idee, und nicht als Innovation (Roome 2006), dessen Potential erkannt und umgesetzt wird. Der Hoffnung auf einen für die Entwicklung einer Zivilgesellschaft notwendigen sinngebenden Diskurs kann die Debatte um die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) und ihrer konkreten, oft lokalen Aktivitäten (Corporate Citizenship) daher bislang nur wenig entsprechen.

¹¹² Die Konsequenzen aus veränderten Besitzverhältnissen und den Anforderungen des Kapitalmarktes lassen sich plastisch an den Trendsetteranalysen (vgl. Hafner Kapitel VII in diesem Band) ablesen.

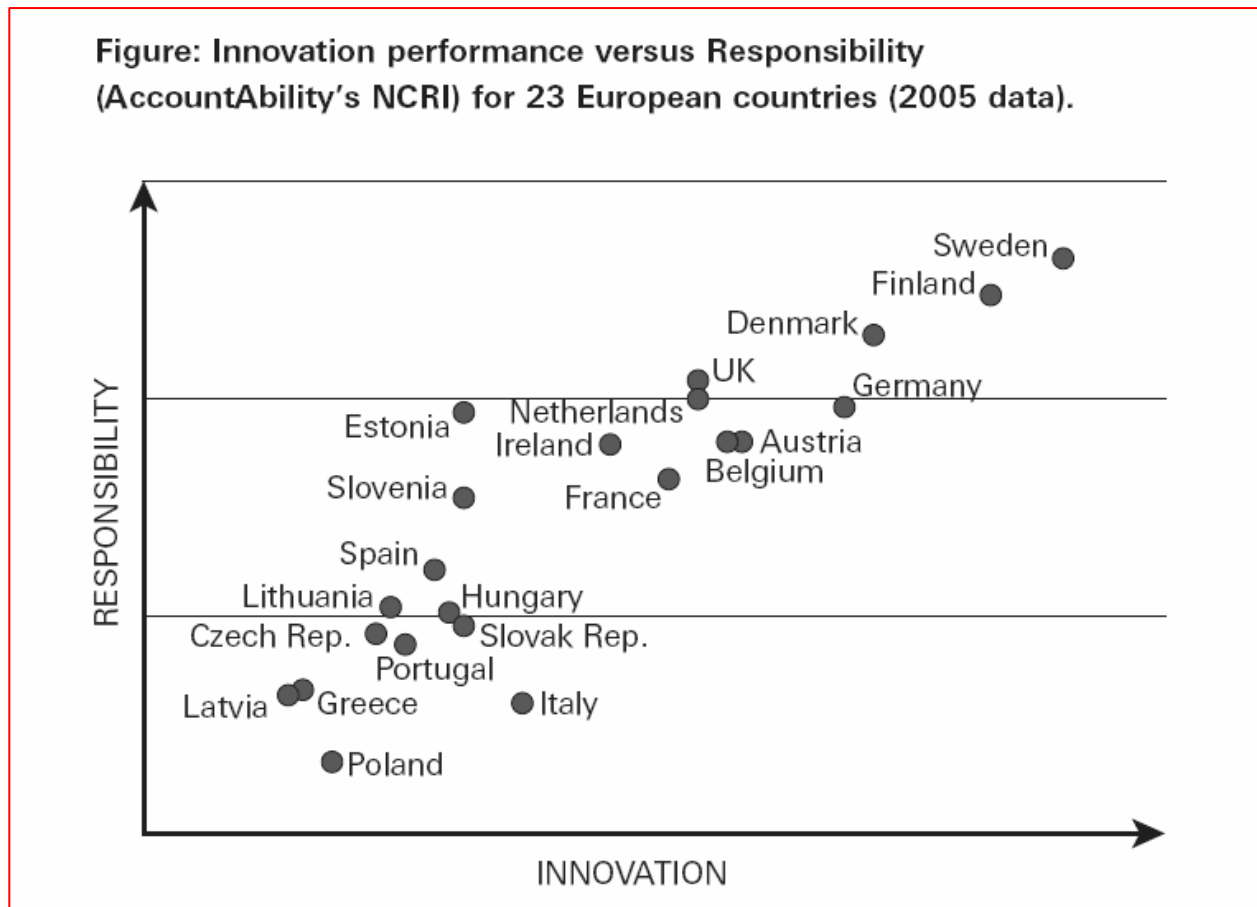
1. *Soziale Verantwortung als sinnstiftendes Element einer neuen Unternehmenskultur?*

Dennoch werden Unternehmen in Zukunft zunehmend nach ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung und ihrer Verantwortung gegenüber den hier relevanten Stakeholdern bewertet und reagieren entsprechend darauf. Das Ziel und die Notwendigkeit einer ethisch reflektierten, werte-orientierten Unternehmensführung ist demzufolge zukünftig entscheidend für den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg.

Aufgrund des Stellenwertes der Unternehmenskultur für den Bereich des Corporate Citizenship, darf nachhaltiges CC nicht nur aus einzelnen gut sichtbaren Projekten bestehen – es muß sozusagen „in die DNA des Unternehmens“ aufgenommen werden. Erst dann entfaltet es sein innovatives Potential – im Sinne der Entwicklung gemeinsam gelebter Werte, gemeinsamer Erlebnisse und der Entfaltung von Wirkung in der Gesellschaft, die über den rein instrumentellen (heute oft rein pekuniären) Unternehmenszweck hinaus geht.

Wird soziale Verantwortung nur in den Führungsetagen diskutiert oder gar „von oben“ verordnet, so hat CC/CSR nur wenig Innovationspotential und bleibt auf der legitimatorischen Ebene hängen. Beteiligung, Lernen und Innovation ist Ergebnis der Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur: Durch den Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter in Corporate-Citizenship-Projekte (Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung) können Lernprozesse (bei MitarbeiterInnen und Teams) vor allem im Bereich der zukünftig bedeutsamen sozialen Kompetenzen (Rosenstiel 1999) angestoßen werden. Ziel ist die Schaffung einer kooperativen Unternehmenskultur sowie lernfreundlicher Milieus, die auch die Aufgeschlossenheit der MitarbeiterInnen gegenüber Innovationen begünstigen. Dazu sind umfassende Steuerungsinstrumentarien für den Bereich der Unternehmenskultur zu entwickeln, die die erforderlichen Lernprozesse in Unternehmen anregen und Innovationen auf der Basis differenzierter sozialer und ökologischer Schlüsselqualifikationen bei MitarbeiterInnen und Führungskräften ermöglichen. Um dies zu erreichen, werden daher auch Qualitätskriterien/Messkriterien für Corporate Citizenship benötigt, die zur werteorientierten Analyse der Unternehmenskultur und einem systematischen Benchmarking dienlich sind. Eine Unternehmenskultur in diesem Sinne fördert und fordert dann auch das Engagement von Management und Mitarbeitern, sich im Rahmen von Corporate-Citizenship-Initiativen zu beteiligen. Hier können Effekte erzielt werden, die nicht nur der Umwelt der Unternehmen, also den relevanten externen Stakeholdern (z.B. der Gemeinde, den Nachbarn und nicht zuletzt den Kunden) zugute kommen, sondern von denen das Unternehmen selbst profitieren kann: Empowermentprozesse dieser Art erzeugen Selbstverantwortung und höheres commitment bei den MitarbeiterInnen, die den hier ermöglichten Freiraum kreativ auch im Sinne innovativer Entwicklungen nutzen können (vgl. Stark 2002). Daher geht es hier zunächst weniger um direkten finanziellen Profit; eher um die Schaffung eines Klimas, das die Kom-

munikation, die Zusammenarbeit und das Verständnis der Mitarbeiter füreinander und für die jeweiligen Aufgaben des anderen sowie die übergreifenden Ziele des Unternehmens begünstigt. Erst in zweiter Linie hat die Schaffung einer partizipativen, verantwortlichen und sinngebenden Unternehmenskultur auch (indirekte) finanzielle Auswirkungen: der 2003 erstmals erstellte „responsible competitiveness index“ zeigt die Verbindung zwischen hoher unternehmerischer sozialer Verantwortung und der Einschätzung der Innovationsfähigkeit auf nationaler Ebene (vgl. Zadek 2006).



Die Ergebnisse dieser Indices zeigen jedoch lediglich den Zusammenhang zwischen Verantwortung und Innovationsfähigkeit auf der Ebene einer volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise, lassen aber noch keine konkreten Schlüsse für Organisationen als soziale Systeme zu.

Innovationsförderliche Entscheidungsprozesse in Organisationen brauchen die Sicherheit und Stabilität von shared values/shared knowledge ebenso wie die spielerische Instabilität der Improvisation (vgl. Dell 2002; Kruse 2004). Da sich im Rahmen der Globalisierung jedoch die einstmals „ehernen Pyramiden“ monolithischer und hierarchischer Organisationen tendenziell auflösen, werden geteilte Werte (triple bottom-line: ökonomischer Erfolg, nachhaltige Prozesse, Primat der Gleichheit), die das Prinzip der Selbstverantwortung (Empowerment) unterstützen, dringlicher denn je.

2. *Öffnung der Unternehmen – Öffnung der Gesellschaft*

Die Einführung einer Strategie gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung (jenseits purer Legitimationskonzepte und Imagekampagnen) und die Nutzung der damit verbundenen Innovationspotentiale erfordert – so die Ergebnisse unserer Untersuchungen – die Öffnung von Organisationen wie Unternehmen in einem doppelten Sinn:

1. Verantwortung innerhalb des sozialen Systems Organisation darf nicht nur delegiert, sondern muß auch aktiv übernommen werden können. Die hier häufig auftretenden Paradoxien lassen sich auf der politischen Ebene ebenso konstatieren wie in „geschlossenen“ sozialen Systemen im Sinne von Unternehmen (vgl. Nullmeier 2006). Innovationen erfordern heute nicht mehr nur eine rein technische Orientierung. Vielmehr sind zunehmend differenzierte soziale und ökologische Schlüsselqualifikationen bei Mitarbeiterinnen und Führungskräften, wie eine ethisch reflektierte, werte-orientierte Unternehmensführung eine Grundlage für den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg. Organisationen werden heute zunehmend auch nach ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung und ihrer Verantwortung gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen, respektive Stakeholdern, bewertet.

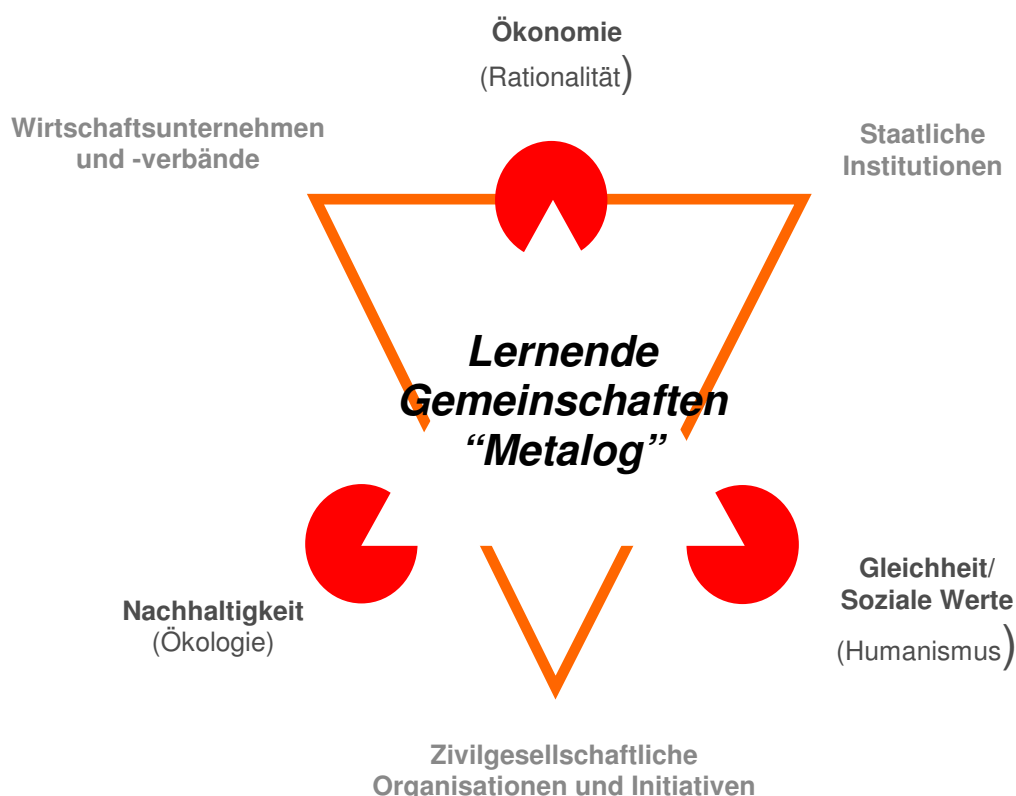
Gerade in einer Zeit schneller und tief greifender Veränderungsprozesse innerhalb und außerhalb der Organisationen müssen Werte jenseits des ökonomischen Erfolgs kommuniziert und verhandelt werden, um Veränderungsbereitschaft bei allen MitarbeiterInnen und damit eine gemeinsame getragene Lernkultur zu schaffen. Erfolgreichen Organisationen gelingt es, die Werte der Mitarbeiter und die Werte der Organisation auch intern zur Deckung zu bringen. Dabei entfachen sie einen Wertediskurs, der den ökonomischen Erfolg nicht vernachlässigt, gleichzeitig Sinn vermittelt und somit die Attraktivität der Arbeitsplätze durch ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit steigert. Damit stellen sich im Rahmen von Corporate Citizenship neue Herausforderungen für Personalmanagement und -entwicklung auch hinsichtlich der Rolle von Führungskräften.

2. Weder die Entwicklung einer CSR-Strategie für Unternehmen, noch weniger die Entdeckung und Nutzung der dieser Debatte innewohnenden unternehmerischen und gesellschaftlichen Innovationspotentiale, kann innerhalb der relativ eng gesteckten Grenzen von Unternehmen oder auch Unternehmensnetzwerken geschehen. CSR und CC kann nur als gesellschaftliches Projekt oder Systemaufgabe begriffen werden (Roome 2006). Dazu müssen sich die jeweiligen Systeme öffnen. Dies ist aber gerade hinsichtlich permanenter strategischer Neuausrichtungen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen die höchste Herausforderung.

Unter den Bedingungen der Globalisierung und sich verändernder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen können Innovationen nicht mehr nur als technische Optimierungen begriffen werden. Diese inkrementelle Form der Innovation (Produkt- und Prozessverbesserungen) ist zwar innerhalb von Organisationen und Branchen unver-

zichtbar, jedoch im gesellschaftlichen und globalen Zusammenhang heute nicht mehr ausreichend. Innovative Organisationen und Gesellschaften können es sich daher heute nicht mehr leisten, nur aus der Vergangenheit zu lernen: sie müssen zukünftige Entwicklungen erspüren – gleichsam aus der Zukunft, und nicht nur bezogen auf die Vergangenheit (Scharmer 2006; Senge et al. 2004) lernen – und diese wertschöpfend für Organisation und Gesellschaft umsetzen. Corporate Citizenship kann helfen, die Herausforderungen einer vernetzten Welt der Zukunft aktiv zu gestalten, in dem sie Netzwerke aus verschiedenen gesellschaftspolitischen Akteuren schafft, die die Kunst des Balancierens zwischen Stabilität und Instabilität beherrschen und sie zum innovativen Gestaltungsprinzip von Organisationen und Organisationsgemeinschaften machen.

Radikale Innovationen aber entstehen im Dreieck globaler und regionaler Vernetzung (Wirtschaft – Staat – Zivilgesellschaft), das die Zukunft des Organisierens bestimmen wird (Berthoin Antal & Sobczak 2004; Waddell 2003).



Dies bedeutet die Anforderung einer zweiten Öffnung von Unternehmen – hin zur Aussenwelt. Die weltweite Innovationsstudie von IBM Business Services, bei der global mehr als 750 CEOs zu Innovationspotentialen befragt wurden, zeigt: zwei von drei Innovationsideen werden ausserhalb des Unternehmens initiiert (vgl. IBM Global CEO Study 2006). Innovation wird in Zukunft nicht mehr von Kooperationsmanagement (mit Kundengruppen, gesellschaftlichen Akteuren, Wettbewerbern)

zu trennen sein – Alleinstellungsmerkmale werden gemeinsam entwickelt. Daher werden regionale und überregionale Netzwerke verschiedener Akteure und eine funktionierende „network governance“ entscheidend sein für eine innovative und nachhaltige Unternehmensstrategie mit gesellschaftlicher Verantwortung. Hierzu sind entsprechende Formen der Kommunikation zu entwickeln (vgl. Attems et al. 2004; Mandl 2005), die den jeweiligen Organisationskulturen entsprechen und diese gleichzeitig verändern.

3. *Corporate Social Innovation – jenseits von Wohltätigkeit und „business case“*

Wirklich interessant wird CC für die Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung jedoch erst dann, wenn sich darüber auch neue Ideen, Geschäftsmodelle oder Managementformen entwickeln lassen. Corporate Citizenship kann dann mehr sein als Wohltätigkeit oder ein klassischer „business case“, wenn Unternehmen und soziale Institutionen gemeinsam den Schritt von der sozialen Verantwortung von Unternehmen zu *corporate social innovation* wagen. Dieses Potential von Corporate Citizenship wurde in einigen Untersuchungen beschrieben (z.B. Austin 2000, Moss Kanter 2003), wird aber bislang kaum ausgeschöpft. In seiner Konsequenz geht CSI noch einen Schritt weiter, indem auch Rolle der Unternehmen in einer sich globalisierenden Zivilgesellschaft zum Thema wird – mit all den Widersprüchlichkeiten des Verantwortungsdiskurses, die hier zunächst benennen und schrittweise und teilweise zu lösen sein werden (vgl. Heidbrink & Hirsch 2006).

Mit Corporate Social Innovation (CSI) kommt zur Wohltätigkeit und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ein weiteres Motiv hinzu: beide Partner (Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen) können nicht nur voneinander lernen, sondern entwickeln gemeinsam neue Lernfelder, die zu innovativen gesellschaftlichen, sozialen oder wirtschaftlichen Ideen und Lösungen führen können. Nach Moss Kanter (2003) erfordert erfolgreiches CSI jedoch die Risiko- und Veränderungsbereitschaft aller Akteure, und damit die potentielle Öffnung der Partner - ausgedrückt in den folgenden Charakteristika:

- Die Partner (Profit – Non-Profit oder besser Profit – Non-Profit – Staat) entwickeln gemeinsam einen klaren Geschäftsplan: das Vorhaben muss zur jeweiligen Firmenpolitik und zu den Organisationszielen passen
- Es finden sich in ihren Felder jeweils Partner zusammen, die nicht nur zur Veränderung ihrer Sicht- und Handlungsweisen bereit sind, sondern diese gezielt anstreben
- Alle Partner investieren in das gemeinsame Vorhaben; die jeweiligen Ressourcen und Möglichkeiten werden offen gelegt: einseitige Unterstützungsleistungen verhindern gleiche Augenhöhe und gleichberechtigtes Engagement
- Die jeweiligen Partner müssen sich in der vereinbarten Zielgruppe/Sozialraum verankern und darauf einlassen. Kurze Stippvisiten von Managern in sozialen

Einrichtungen bringen für eine Seite vielleicht neue Erkenntnisse, aber kaum Innovationen.

- Damit das Projekt keine Eintagsfliege bleibt, sollten von vornherein Verbindungen zu Schlüsselpersonen und –organisationen hergestellt werden, um den Transfer in andere Bereiche sicher zu stellen
- Wie bei allen (auch technologischen) Innovationen brauchen auch soziale Innovationen einen langen Atem – und die Neugier und Bereitschaft für nicht geplante Ergebnisse und Folgen

Ein Selbstverständnis von Corporate Citizenship als strategische Investition für die Entwicklung innovativer Ideen und Lösungen für Unternehmen und Gesellschaft spricht die drängenden Probleme der jeweiligen Partner an und kann – bei Beachtung obiger Grundsätze – ein wesentlicher Schritt für die Zukunftsfähigkeit von Corporate Citizenship sein. Damit kann CC lernende Gemeinschaften (Senge et al. 1999) im Sinne nachhaltiger Entwicklungen anstoßen, die weit über Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen hinaus wirken können.

Die auch in Deutschland zunehmend erfolgreichen „social entrepreneurs“ und ihre Initiativen sind oft beeindruckende Beispiele für gesellschaftlich bedeutsame Innovationen im Sinne sozialer Verantwortung (vgl. Dees 2002; Martin & Osberg 2007).

Auch wenn in Medien und auf Fachtagungen viel über soziale Verantwortung getönt wird, hat die eigentliche Diskussion kaum noch begonnen: Die beginnende Debatte um soziale Verantwortung von Unternehmen und nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland ist ein gutes Beispiel für ein gesellschaftliches Transformationsmanagement.

Die Form entsteht aus der Bewegung – nicht die Bewegung aus der Form.

VIII. Anwendungsbezüge und Instrumente

Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz.

Kommentar zu aktuellen Entwicklungen mit Hypothesen und Kriterienset-Vorschlag

Sonja J. Hafner

1. *Ausgangspunkt und Ausrichtung zum Thema Qualitätskriterien*

Unter dem Stichwort „Qualitätskriterien“ kann unterschiedliches verstanden werden und gemeint sein. Der implizite Verweis auf Qualitätsmanagement liegt auf der Hand. In der Regel sind damit Kriterien angesprochen, denen organisationsübergreifende Geltung zugesprochen wird und die in Aussicht stellen, das Verhalten und den Erfolg von Unternehmen transparent und berechenbar zu machen. Diese Unterstellung ist, wie u.a. gezeigt werden soll, problematisch.

CSR-Qualitätskriterien sind ein Feld, das nach wissenschaftlichen Kriterien bisher noch unzulänglich in den Blick genommen wurde. Das heißt, man muss Schritte zurückgehen zu unbefriedigend gelösten Fragen, die in der Debatte schon beantwortet zu sein scheinen. Dieser Aufsatz ist daher als kurzer Abriss zu verstehen über die Hintergründe, blinden Flecken und Widersprüche der gegenwärtigen Diskussion zu Qualitäts- und Messkriterien im Zuge der Entwicklung, Implementierung und Verbreitung von Strategien und Konzepten zur gesellschaftlichen Verantwortung. Er liefert gleichzeitig eine hypothesenartige Kurzzusammenfassung zentraler und im besten Fall sogar für Praktiker und Theoretiker weiter führender Annahmen, Beobachtungen und Ergebnisse. Dabei ist auch ein Kriterienset-Vorschlag aufgeführt, den ich zugleich, durch eigene Forschungserfahrungen und -ergebnisse, hinterfrage und zur Diskussion stelle. Er könnte auch anders aussehen hinsichtlich der Priorisierung und Gewichtung einzelner Aspekte, nämlich genau dann, wenn dieser Vorschlag in einem spezifischen organisationalen Kontext diskutiert wird.

Insgesamt geht es darum, zu unterscheiden, was sowohl a) in den theoretischen, nationalen und internationalen Debatten und b) in den diversen Institutionen/ Organisationen/ Unternehmen c) von unterschiedlichen Akteuren implizit oder explizit als Qualitäts-/Messkriterium verstanden, beschrieben, definiert und heran gezogen wird.

2. *Zwischen Kriterieninflation und –reduktion*

Die sprunghaften Auswüchse des „Mythos vollständiger Transparenz“

Innerhalb der Diskussion existieren diverse Standards/Kriterien bzw. Kriterien- und Indikatorensets, die von unterschiedlichen Instituten, Wissenschaftlern¹¹³ und CC/CSR-Beratern in unterschiedlichen Ländern als zentral, wichtig, maßgebend für die erfolgreiche Implementierung von CC/CSR betrachtet werden. Niederländische CSR-Experten sprechen bspw. von über 350 verschiedenen Check-/Kriterienlisten¹¹⁴, die von einzelnen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, Forschungsinstituten und Beratungseinrichtungen erarbeitet wurden. Mit anderen Worten: Es herrscht schon seit einigen Jahren eine weitgehend unübersichtliche Situation durch Kriterieninflation und -konkurrenz. Es gibt Kriterien, die als Grundlage für Ratings dienen, die im Sinne eines Managementsystems das Vorgehen der Organisation bei der Implementierung von CC/CSR unterstützen und regeln sollen oder die praktische Hinweise geben zur erfolgreichen Durchführung von CC-Projekten und zur Evaluation von Aktivitäten.

Sichtbar wird insgesamt eine paradoxe Situation: Was „eigentlich“ Klarheit und Vergleichbarkeit schaffen soll, führte bei Unternehmen, Anlegern und Stakeholdern zu Irritationen, Verwirrung und zunehmender Kritik an diffusen Konzepten, ausufernden Fragebögen, Berechnungsansätzen und den daraus resultierenden Folgen, wie steigende Kosten und Bürokratisierung. Dem Wettlauf um die höchste Zahl an Kriterien folgte ca. ab 2005¹¹⁵ verstärkt der Trend zur Standardisierung und Vereinfachung. Derzeit sind auf unterschiedlichen Ebenen Bemühungen im Gang, die Unübersichtlichkeit zu ordnen, Kriterienkataloge zu entschlacken und drastisch zu reduzieren. Nachhaltigkeit, CSR- und CC-Prozesse sollen demnach mit zentralen Kriterien besser, transparenter und kostengünstiger zu erfassen sein, zentrale Erfolgsfaktoren möchte man gewissermaßen herausfiltern. Dies brachte wiederum die Kehrseite

¹¹³ Ein aktuelles Beispiel stammt vom Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) in Berlin. Zusammen mit der schottischen University of St. Andrews haben die Wissenschaftler den „Sustainable-Value-Ansatz“ entwickelt, mit dem sich ermitteln lassen soll, wie nachhaltig ein Unternehmen wirtschaftet. Anhand von 10 ökonomischen, ökologischen und sozialen Indikatoren sollen die Finanz-, Umwelt, und Sozialdaten der Unternehmen bewertet und schließlich vergleichbar werden (vgl. www.new-project.de; www.sustainablevalue.de). Das große Problem wird im Rahmen dieser Studie allerdings nur indirekt offensichtlich: Nur bei 28 Unternehmen war die Datenlage ausreichend für eine Analyse. Die Unternehmen haben oft selbst keinen vollständigen Überblick über die Gesamtlage und/oder sie geben ihn nicht preis.

¹¹⁴ Dies wurde im Kontext eines von MAVACO organisierten wissenschaftlichen Streitgesprächs zu CSR im Juni 2005 von Jan Jonker geäußert.

¹¹⁵ Dies lässt sich festmachen an der Häufung einschlägiger Artikel in der Presse, aber auch an den Entwicklungen, die hinsichtlich von ISO-Normprojekten im Gang sind. Hier haben insbesondere die Informationen der befragten Akteure bei der RAG AG Aufschluss gegeben, die Mitglied am Runden Tisch Verhaltenskodizes sind.

mit sich, bestimmte Elemente, vor allem schwer messbare, weiche Faktoren auszublenen. Die Eigenheiten unterschiedlicher Branchen werden dabei zudem nicht berücksichtigt.

Diese sprunghaften Bemühungen machen Folgendes überdeutlich: Das Dilemma ist, dass die Genauigkeit zu Unübersichtlichkeit, die Abstraktion zur Dekontextualisierung und Ungenauigkeit führt – beides zu nur vager und diffuser Aussagekraft. Sämtliche Entwicklungen, das Hin und Her zwischen Differenzierung und Reduzierung von Kriterien und Indikatoren, zeigen, wie stark scheinbar „objektive“ Kriterien bzw. Kennzahlensysteme zur Beurteilung von Nachhaltigkeit und CC/CSR von Imitationsprozessen, inkonsistenten Strömungen, Meinungen und Urteilen abhängig sind und wie wenig zuverlässig demzufolge Börsendaten und Kennziffersysteme die komplexen (Unternehmens-)Realitäten widerspiegeln können. Folge und zentrales Problem ist: Ratingagenturen und Analysten bewegen maßgeblich die Finanzmärkte, sie sind aber keine unabhängigen und vor allem keine rationalen Instanzen, sondern den Mechanismen der Finanzmärkte, die sie mit hervorbringen, selbst unterworfen. Mit anderen Worten: die Urteile der einen sind Signale, die zu rationalen Daten der anderen werden. Die Kriterien der Ratingagenturen und Analysten entstehen sehr viel weniger auf Basis von rationalen Berechnungen, als auf Basis von plausiblen Gewichtungen und kollektiven Imitationsprozessen dieser Vorschläge,¹¹⁶ man könnte etwas markanter sagen: durch Herdentrieb. Dieser ist bekanntlich dann umso stärker, je größer die Unsicherheit ist. Es gibt dabei immer Akteure, die die Richtung angeben und andere, die Folgen. Die Quintessenz: Alles sieht rationaler aus als es faktisch ist. Dem Kult um vollständige Information, Transparenz und Rationalität steht faktisch eine inkonsistente und eher diffuse Datenlage gegenüber. Gerahmt und getrieben wird dieses Szenario von „Rationalitätsmythen“. Rational sind diese Überzeugungen, weil sie scharfsinnige Erklärungen der Regeln und Verfahren sind, denen entsprochen werden muss. Mythen sind sie, weil sie empirisch nicht verifiziert werden können und trotzdem geglaubt werden. Je mehr diese Auffassungen von vielen geteilt werden, desto selbstverständlicher und realer werden sie. Man kann ihnen kaum widersprechen, ohne Sanktionen zu riskieren (vgl. Meyer/Rowan 1977).

Eine Folge des Ganzen, die übrigens nicht nur in Bezug auf die Thematik gesellschaftliche Verantwortung gilt: Die Finanzinvestoren können derzeit gar nicht sicher unterscheiden zwischen den spekulativen Signalen der Börse und dem Inhalt der Botschaft. Genau dies ist wiederum ein potentieller Vorteil für die Unternehmen, auch im Falle von CSR bzw. gesellschaftlichem Engagement: Wie es um die soziale, ökologische, ökonomische Nachhaltigkeit faktisch steht, ist nicht wirklich durchschaubar. Unternehmen stehen zwar zunehmend unter Druck, ihre Finanz-, Umwelt- und Sozialdaten offen zu legen, doch bisher wird im Zuge ihrer Bewertung vor allem

¹¹⁶ Über Nachahmungsprozesse und die dabei wirksamen Mechanismen ist mehr im Theorieteil „Strategien und Wandel bei Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung“ zu lesen.

eines evident: Das ausgeklügelteste Modell zur Bewertung von Unternehmen hinsichtlich ihrer nachhaltigen Unternehmensführung durch Mess-Indikatoren nützt nicht viel, solange die Datenlage so unzureichend und lückenhaft ist, wie sie in den meisten Fällen ist. Unternehmen haben aus verschiedenen Gründen kein Interesse daran, tatsächlich ganz transparent zu sein. Sie finden Strategien, um der Kontrolle zu entgehen. Struktur und Kultur, Symbole, Daten und faktische Prozesse sind immer weniger konsistent aneinander gekoppelt. Deutlicher: Wo Nachhaltigkeit drauf steht, muss sie nicht drin sein. Es geht also um die Widersprüche zwischen hehren ethischen Ansprüchen der Nachhaltigkeit und dem faktischen Verhalten von Unternehmen, die auftauchen, wenn man die Nachhaltigkeits-Aktienindizes etwas genauer betrachtet. Zunehmend wird in den Medien kritischer diskutiert, dass der Inhalt von Fonds längst nicht so grün sein muss, wie ihre Verpackung. Die Listung auf den Indexen, bspw. dem Dow Jones Sustainability Index, sollte nicht verwechselt werden mit konsistenter Nachhaltigkeit. Es ließen sich einige Unternehmen nennen, die als vorbildlich gelten, die aber bei genauerem Blick vieles durchboxen, was faktisch umweltschädigend oder auch sozial äußerst fragwürdig ist.

Nils Brunsson, ein skandinavische Kollege, hat von „organisierter Heuchelei“ (1989) gesprochen. Das bedeutet auf CSR bezogen: Je mehr man von Nachhaltigkeit spricht und sie inszeniert, desto besser kann man auch ihr Gegenteil praktizieren. Noch zugespitzter: „Wer bester unter den Bösen ist, hüpfst selbst als Ölmulti in ökologische Fonds“ (Hammer 2007). Als langfristiges Problem für Wirtschaft und Gesellschaft resultiert daraus: Entscheidend wird eher die perfekte Inszenierung und Darstellung von Daten, ohne dass sich dadurch schon Realitäten ändern müssen. Doch welche Folgen dies langfristig hat, wird sich erst noch zeigen. Es hängt auch davon ab, wie sich die politischen und (zivil)gesellschaftlichen Kräfte zukünftig formieren werden.

Das Beschriebene bedeutet nicht, dass Unternehmen nur „bluffen“. Etliche Unternehmen, wie bspw. die RAG AG, die BOV AG und The Body Shop haben sich über viele Jahre auf unterschiedliche Weise engagiert und für soziale und ökologische Belange eingesetzt. Das Entscheidende ist aber, dass bei weitem nicht alles, was funktional im spezifischen Rationalisierungsprozess und für den Erfolg ist, gemessen wird und rational und objektiv messbar ist. Die Wirklichkeit ist immer komplexer. Indikatoren sind Anhaltspunkte – nicht mehr und nicht weniger. Vielmehr geht es um latente Funktionen und Wirkungen von neuen Leitbildern und Konzepten. Sowohl im theoretischen Beitrag zu den Trendsettern als auch in den empirischen Fallstudien ist deutlich geworden, dass vieles, was in der CC/CSR-Diskursarena normativ verhandelt und behauptet wird, in der Praxis erfolgreicher und mit Preisen ausgezeichneten CC/CSR-Unternehmen nicht vorkommt oder ganz anders aussieht. In keinem Unternehmen existieren Daten, die konsistent Aufschluss geben zum Zusammenhang zwischen Werten bzw. gesellschaftlichem Engagement und Geschäftserfolg. Vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen und den in diesem Band dargestellten empirischen Fällen aus der Wirtschaft spreche ich angesichts dieser Befunde vom

„Mythos vollständiger Transparenz“. Dieser – und das ist wichtig – wird allerdings absichtsvoll gepflegt.

3. *Blinde Flecken der vorliegenden Kriteriensets*

Nach Sichtung diverser Standard- und Kriteriensets kann nach den oben gemachten Ausführungen festgehalten werden, dass die vorliegenden Vorschläge von Akteuren in den Unternehmen gespalten wahrgenommen werden. Sie sollen Orientierung geben und auf Grundvoraussetzungen/-kriterien für eine erfolgreiche CC/CSR-Implementierung hinweisen. Gleichzeitig liegen aber, wie ausgeführt wurde, große Schwächen, blinde Flecken und Irritationspotenzial vor. Unscharf bleibt bei den vorgeschlagenen Kriteriensets,

- wie und warum es zu dieser Auswahl kam,
- welche spezifischen Hintergründe, Interessenskonstellationen und Erklärungen, auch der Autoren selbst, hierbei eingewirkt haben,
- wer sich in seinen Vorschlägen auf wen bezieht,
- was jeweils genau hinter den Begriffen/ Schlagworten steht,
- wie die Verzahnung dieser Kriterien in konkreten Fällen und in actu aussieht,
- welche Zielkonflikte bei der Realisierung von diesen Ansprüchen und Standards in den Unternehmen auftreten,
- wie diese Zielkonflikte im Prozess der Implementierung von CC/CSR gemanagt werden können.

4. *Hypothesen aus dem Forschungsfundus*

Nachfolgend werden Hypothesen aus den erarbeiteten Forschungsergebnissen skizziert, die weitere Studien anregen können und gleichzeitig auf Abschnitt 5 verweisen.

Es bilden sich unterschiedliche Kriteriensets heraus, die explizit oder implizit aneinander andocken und mehr oder weniger aufeinander Bezug nehmen. Das heißt, Qualitätskriterien bilden sich maßgeblich durch Imitations- und Nachahmungsprozesse aus. Es werden dabei häufig Faktoren genannt, die auch bei anderen Managementkonzepten angeführt werden, die also nicht spezifisch für CSR oder CC gelten. Ob sie tatsächlich sinnvolle Vergleiche ermöglichen, ist eine andere Frage.

Ein allgemeingültiges Set von Kriterien/Kennziffern, mit dem sich das Verhalten eines Unternehmens und seiner Akteure steuern und vollständig transparent machen lässt, ist eine Illusion. Kriterien haben eine nach Branche, Organisationstyp, Kul-

tur und Zielsetzung dieser Organisation spezifische Priorität, Bedeutung und Relevanz.

Vorliegende Leitfäden und Instrumente reproduzieren normative Erwartungen. Sie reflektieren die in organisationalen Prozessen wirkende Irrationalität, Kontingenz und Politikhaltigkeit nicht.

Qualitätskriterien sind abstrakt und damit vage und vieldeutig. Sie müssen in der jeweiligen Organisation interpretiert, adaptiert und verhandelt werden. Ihre Interpretation fördert und provoziert wiederum Differenzierung und Vieldeutigkeit. Diese Interpretationen und das Management dieser Interpretationen und Interessen ist eine der wesentlichen Leistungen, die in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen im CSR-Prozess erbracht werden muss.

Die genauen Bedingungen der Qualität bzw. des Erfolgs sind in Unternehmen, gerade auch Trendsettern, nicht unbedingt explizit bewusst und bekannt. Und genau dies scheint kein Misserfolgssfaktor zu sein. Die für relevant gehaltenen Kriterien unterscheiden sich je nach dem, welche Position der befragte Akteur innehat und je nach Phase, in der das Unternehmen sich befindet.

Erfolgskriterien nicht bzw. erst ex post offen zu legen, hat einen schlichten Grund: sie sind zu diffus und zu komplex. Nicht-Offenlegung hat außerdem eine wichtige Funktion: dies schützt das Unternehmen davor, dass gerade das latent Wirksame unwirksam werden könnte. Offen gelegt wird ex post. Das Wissen hat dann intern bereits seine Aktualität verloren, in aktuellen Prozessen ist bereits neues Wissen in Wirkung und Anwendung.

Tatsächlich praktizierte Standards bezüglich CSR oder CC können im Verlauf und in Wachstumsprozessen bzw. veränderten Organisationsformen wieder „versanden“. Dies wird dann relevant, wenn das Unternehmen neue strategische Ziele verfolgt (siehe Trendsettertheorie/ -fälle und Schlussfolgerungen).

Herkömmliche Instrumente des Qualitätsmanagements können die neuen Anforderungen, die durch CC/CSR gestellt werden, nicht erfassen, weil es im Prozess der Implementierung von Konzepten sozialer Verantwortung um das Zusammenwirken sehr unterschiedlicher Organisations- und Stakeholderlogiken geht (Profit-/ Non-Profit, Politik etc.).

Unternehmen werden im CC/CSR-Diskurs tendenziell vorschnell als Modell für die „Organisation an sich“ behandelt. Die Spezifik der Arbeitsprozesse, der Wissensgenerierung und dementsprechend der Entwicklung und Umsetzung von CSR und CC-Strategien in a) unterschiedlichen Unternehmen (KMU/ Konzerne) und b) in anderen Organisationstypen (NGO's, Verwaltung) wurde bisher zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt – sowohl theoretisch als auch in empirischen Studien. Diese Unterscheidungen und Differenzierungen sind jedoch unerlässlich, wenn man Lern-Kooperationen und strategische Allianzen zwischen unterschiedlich

funktionierenden Organisationstypen und –kulturen dauerhaft aufbauen und gestalten will.

Unternehmen stehen meist im Mittelpunkt bei der Frage der Umsetzung von CC/CSR. Komplexe Formen der Beteiligung, Kooperation und Aushandlung mit den Stakeholdern bleiben eher peripher und noch sehr ungenau. Gänzlich unbeantwortet ist die Frage, wie sich in den Kooperationsgeflechten die spezifischen Logiken der Organisationen tatsächlich beeinflussen und auswirken.

Grenzen, Kehrseiten und unbeabsichtigte Nebenfolgen von CC/CSR werden bis jetzt nicht explizit behandelt. Ihre Thematisierung ist bei der Strategieentwicklung, wohlgemerkt: in der richtigen Dosierung, wichtig, um Reflektionsprozesse anzuregen und auch, um den „worst case“ vorweg zu denken.

5. *Kriterienset für die (Selbst-) Einschätzung, Verortung und Entwicklung von Organisationen*

Vor dem Hintergrund der bisherigen Reflexionen schlage ich nachfolgendes Qualitätskriterien-Set vor.

Die Verankerung von gesellschaftlicher Verantwortung in die Strategie, Kultur und Praxis der Organisation wird gefördert, wenn Konzepte wie CSR und CC sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen und Projekte

1. als Differenzierungs- und Erfolgsfaktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens/ der Organisation (an)erkannt und entwickelt werden (*Erfolgsfaktor und Treiber für Wettbewerbsfähigkeit,*)
2. Baustein der Unternehmensstrategie sind und in ihren Bedeutungen und Funktionen reflektiert werden (*Strategische Verankerung durch Reflexion von Legitimation und Sinnstiftung nach innen und außen,*)
3. Bezug zu den langfristigen Organisationszielen und – ansprüchen haben und sich daraufhin ausrichten (*Bezug zu Organisationszielen und -ansprüchen,*)
4. in Vision und Wertekodex der Organisation eingebettet sind (*Einbettung in die Kommunikation von Vision und Wertekodex,*)
5. Bezug zu den Kernkompetenzen haben und diese nach innen und außen sichtbar machen (*Kernkompetenzen-Bezug,*)
6. ökonomische, ökologische und soziale Aspekte von Nachhaltigkeit berücksichtigen (*Ganzheitliche Nachhaltigkeit,*)
7. vom Top-Management und der gesamten Führungsmannschaft unterstützt, gefördert und gelebt werden (*Management-Commitment zur sozialen Verantwortung,*)

8. einen Beitrag zur People Excellence leisten (*People Excellence und Human Sustainability*),
9. in die Management- und Nachwuchskräfte-Personalentwicklung integriert sind (*Innovative Executive-PE/ Management Excellence*),
10. in die Personal- und Teamentwicklung integriert sind (*Innovative PE/ People Excellence*),
11. die (wechselnden) Stimmungen und Interessen von/bei Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und Öffentlichkeit im Prozess der Umsetzung von CC/CSR aufgreifen und reflektieren helfen (*Stakeholder-Awareness*),
12. projektförmig angelegt sind, um Spielräume, Erfolgskontrollen und Weiterentwicklungen von Kooperationsstrukturen zu ermöglichen (*Flexible Stabilität von Kooperationen durch Projektförmigkeit*),
13. mit einem Interessenmanagement verknüpft sind, d.h. wenn die (widerstreitenden) Interessen der beteiligten Partner besprechbar gemacht, gemanagt und ausbalanciert werden (*Interessenmanagement/Balance of Power*),
14. mit einer entsprechenden Infrastruktur verbunden sind, die für operative Excellence in der Durchführung der Maßnahmen und Projekte sorgt (*Operative Excellence durch Infrastruktur*),
15. in ihren Auswirkungen und Folgen reflektiert und beschrieben werden und in Geschäftsberichten eine feste Größe sind (*qualitative/quantitative Bewertung und/oder Beschreibung von Chancen und Risiken*).

Dieses Set ist, wie bereits einleitend erwähnt, gedacht als eine Art Reflexions- und Diskussionsgrundlage, die in Unternehmen dazu dienen kann, die unterschiedlichen und gemeinsamen Bedeutungen, Erwartungen und Ziele heraus zu arbeiten. Es könnte auch aufgegriffen und genutzt werden im Rahmen von Wettbewerben, bspw. der Bewertung von Unternehmen bei dem Wettbewerb ENTERPreis in NRW und/oder im Zuge der Entwicklung von Software-Applikationen, die Unternehmen Orientierung und Selbst-Verortung im Themenfeld ermöglichen (vgl. Bluszczy / Jughardt in diesem Band). Die Kriterien dienen nicht zuletzt dazu, auf Probleme in der organisationalen Praxis aufmerksam zu werden.

6. *Fragen im Prozess der Organisationsentwicklung*

Im Anschluss an das Ausgeführte schlage ich folgende Fragen für den Prozess der CSR-Strategie-/Organisationsentwicklung vor:

- Was bedeutet Corporate Social Responsibility bzw. Corporate Citizenship und/oder Nachhaltigkeit in diesem konkreten Unternehmen/ in dieser Organisation für die unterschiedlichen Akteursgruppen/ Bereiche/ Akteure?
- Welche der oben genannten Kriterien werden bis jetzt von welchen Akteuren/ Subeinheiten für relevant gehalten und welche (aus welchen Gründen) nicht?
- In welcher Organisation und in welcher Phase machen welche Kriterien Sinn oder auch nicht?
- Wie und durch welche Maßnahmen kann man die für (nicht) relevant gehaltenen Qualitätskriterien weiter entwickeln?
- Welche Zielkonflikte sind erkennbar?
- Welche Bedingungen, Faktoren und Größen (politische, rechtliche kulturelle, individuelle, strukturelle etc.) begünstigen und/oder behindern den Prozess¹¹⁷

¹¹⁷ Bei der strategischen Einführung von CC/CSR/Nachhaltigkeit in und zwischen Unternehmen und Non-Profit Organisationen? Bei der langfristigen Gestaltung und Verankerung in die Unternehmens- und Organisationsstrategie? Bei der Einführung und Verankerung von CC/CSR durch und in die Personal- und Organisationsentwicklung?

Informations- und Unterstützungssystem für Corporate Citizenship:

Eine Software-Applikation zur Corporate Citizenship Beratung

Oliver Bluszczy / Achim Jughardt

Im Rahmen der Ausarbeitung von Überlegungen, wie Forschungsergebnisse bzw. Teile dieser Ergebnisse nutzbringend aufbereitet werden können, entstand die Idee zu einer anwenderfreundlichen Softwarelösung. Denn erst wenn es möglich wird, ohne höhere Suchkosten und zeitliche Verzögerungen Unternehmen Hilfestellung zu bieten, können diese über ihr derzeitiges Engagement hinaus zu gesellschaftlichen Aktivitäten bewegt werden. Außerdem sollten Unternehmen Beratung erhalten. Häufig werden nämlich Ideen zu CC spontan entwickelt oder ergeben sich aus zufälligen Gelegenheiten. Durch ein gezieltes und unbürokratisches Beratungsangebot könnte die Rate der Umsetzung gesteigert werden (vgl. Maaß/Clemens 2002).

Die im Vorhaben MAVACO angestrebte softwarebasierte Beratungslösung, auch als Software-Tool bezeichnet, sollte nach der vorhandenen Projektplanung die Ergebnisse der Projektmodule 2¹¹⁸ und 3¹¹⁹ beinhalten. Das heißt konkret für das Modul 2, dass hier Indikatoren und Kriterien, zu entwickeln sind, die eine Analyse der Corporate-Citizenship-Kultur von Unternehmen ermöglichen. Innerhalb der Applikation finden sich diese im Rahmen des sog. *Self-Assessments* wieder. Im Rahmen des Moduls 3 gilt es Best-practice-Beispiele für Corporate Citizenship zu recherchieren und diese für eine Anwendung in der Applikation aufzubereiten. Diese stellen den Grundstock für die später beschriebene *Case-Box* dar. Die vorhandenen Best-Practice-Beispiele, hier *Cases* genannt, werden darüber hinaus verschiedenen Instrumenten des Corporate Citizenship zugeordnet. Dies ermöglicht dem Anwender zu spezifischen Anwendungsmöglichkeiten und Varianten des CC passende Praxisbeispiele herauszufiltern. Der sog. *Case-Finder* setzt diese Such- und Filterfunktion in der folgend beschriebenen Softwarelösung um.

Da die Programmierung einer Applikation eine besondere Herausforderung darstellt, die entsprechendes Know-how und Kompetenzen verlangt, wurde dazu der Lehrstuhl *Wirtschaftsinformatik der Produktionsunternehmen* an der Universität Duisburg-Essen, in das Vorhaben eingebunden.¹²⁰ Durch die Mitarbeit des o. g. Lehrstuhles soll somit die informations- und kommunikationstechnologische Konzeption und

¹¹⁸ Entwicklung eines Instruments zur werte-orientierten Analyse der Unternehmenskultur

¹¹⁹ Instrumente und Verfahren zur Implementierung von Konzepten und Ansätzen aus dem Bereich der sozialen Verantwortung in die Unternehmenskultur

¹²⁰ Dieser Lehrstuhl verfügt über eine entsprechende Expertise, da hier seit mehreren Jahren intensiv u. a. mit den Schwerpunkten: E-Learning, Wissensmanagement, Decision Support Systems, Kompetenzentwicklung, Skill-Management, Simulation sowie Künstliche Intelligenz geforscht und gelehrt wird.

Umsetzung der Ergebnisse sichergestellt werden. Dies bedeutete zum einen die Entwicklung eines praxistauglichen Instruments zur Erhebung, Erfassung, Darstellung und Bewertung der in Unternehmen bestehenden Corporate-Citizenship-Kulturen, zum anderen das Aufbereiten von Instrumenten und Verfahren zur Implementierung von Konzepten und Ansätzen aus dem Bereich der sozialen Verantwortung in einer Datenbank.

Insbesondere sollte bei der Erstellung der Applikation auf die Architektur des, im Rahmen des Projektes ESCiO¹²¹ entwickelten, ESCiO-Tools zurückgegriffen werden. Ausgehend von den Gestaltungsdimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements, ist die Gesamtheit aller Wissensmanagement-Instrumente im ESCiO-Tool in zwei getrennten Bereichen modelliert: der Tool-Box (Instrumente der Informations- und Kommunikations-Technologie) und der PE/OE-Box (human- und strukturorientierte Methoden und Instrumente). Ein weiterer wichtiger Bereich des ESCiO-Tools ist die Case-Box, in der Fallbeispiele zum Wissensmanagement abgelegt und inhaltlich mit den beiden instrumenten-orientierten Bereichen verknüpft sind. Das ESCiO-Tool bietet somit einen hilfreichen Ausgangspunkt zur Entwicklung der geplanten Software-Applikation, wobei durch Rückgriff auf die vorhandene Architektur die Entwicklungszeit, der hier angestrebten Softwarelösung, wesentlich effizienter gestaltet werden sollte.

Im Laufe der Projektarbeiten entwickelte sich die Konstruktion des Software-Tools von einer einfachen Datensammlung immer mehr hin zu einer komplexen Corporate Citizenship Know-how Plattform für Unternehmen, die für eine computer- oder aber auch webbasierte Anwendung geeignet erscheint. Dabei wurden in Bezug auf die Ziele der Anwendung folgende Kriterien ausgearbeitet:

Informationsfunktion: Eine wesentliche Anforderung besteht darin, das Wissen im Bereich des Corporate Citizenship und den dort vorhandenen Instrumenten abzubilden. Dies umfasst etwa den Bereich der Definitionen, Literatur und ausgewählter Praxisbeispiele.

Nutzergruppen: Zudem soll die Darstellung anwenderabhängig gestaltet werden, beispielsweise für das Einstellen von Instrumenten und Praxisfällen (Editierfunktion) oder die Nutzung eines Self-Assessments für eine eingeschränkte Nutzergruppe.

Grafische Darstellung: Es soll ermöglicht werden, dass Nutzer (in der Regel Projektverantwortliche) den eigenen organisationsspezifischen Standpunkt über ein Self-Assessment ermitteln können.

Praxisbezüge: Es sollen Möglichkeiten geschaffen werden, vorhandene Fallbeispiele aus der Praxis (Cases) mit dem eigenen organisationalen Setting zu vergleichen und auf diese Art konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können. So etwa sollen Fälle über spezifische Abfragen ausgegeben werden, die dem eigenen Setting am

¹²¹ Einführung von Sharing Cultures in Organisationen – www.escio.de

besten entsprechen. Dieses kann beispielsweise über eine Abfrage besonders erfolgreich (oder auch weniger erfolgreich) eingesetzter Instrumente im Self Assessment und vergleichbaren Praxisbezügen geschehen (Hanke et al. 2006, S.6).

Community: Letztlich soll es den verantwortlichen bzw. interessierten Mitarbeitern im Bereich des Corporate Citizenship ebenso ermöglicht werden, sich mit anderen Unternehmen und Experten auszutauschen. Zu diesem Zweck soll über ein Forum der Informationsaustausch unterstützt werden.

Damit diese Kriterien in einer Applikation entsprechend berücksichtigt werden können, muss dafür eine eigene Architektur entworfen werden. Diese sieht wie folgt aus:

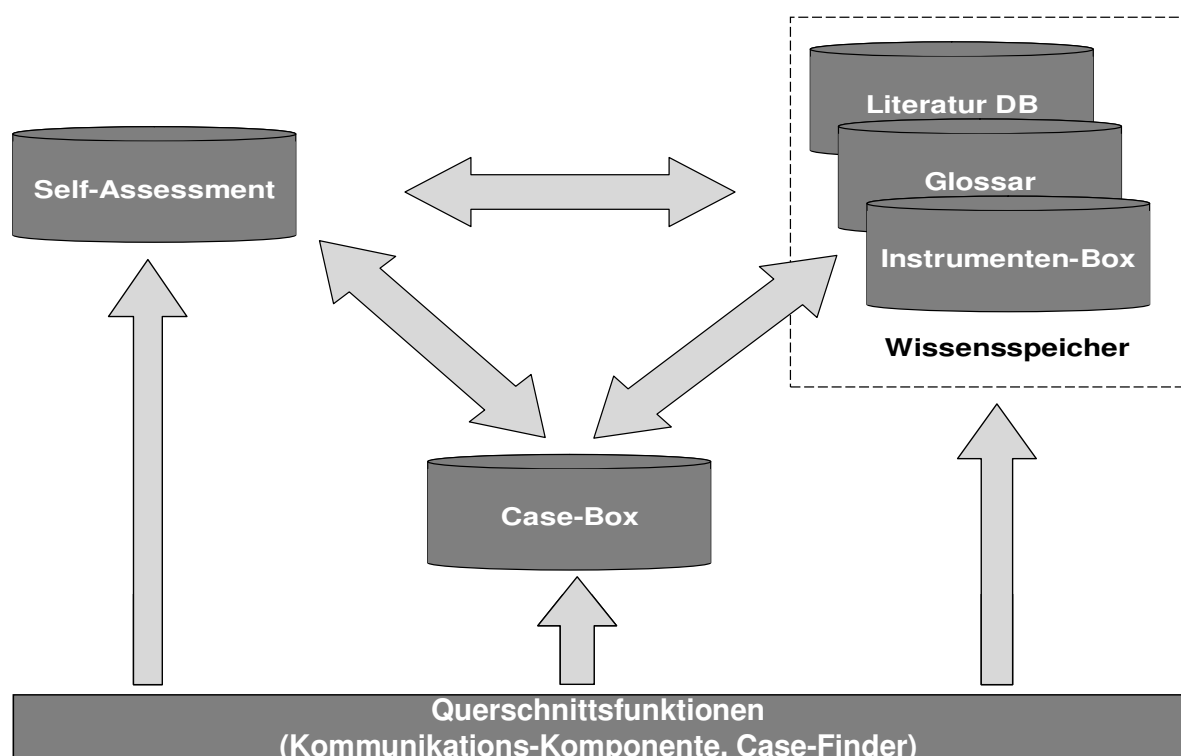


Abb. 1: Architektur des W.I.U.S.C.C., eigene Darstellung

Für das hier vorgestellte webbasierte Informations- und Unterstützungssystem für Corporate Citizenship – W.I.U.S.C.C. – wird ein Framework konzipiert, das auf Basis der zu spezifizierenden Anforderungen das organisations- oder projektspezifische Vorgehen beim Einsatz von Instrumenten des Corporate Citizenship berücksichtigt. Über das konzipierte Framework können die relevanten Variablen und Fragen identifiziert und analysiert sowie die Problemstellungen beschrieben und Strukturierungsinstrumente entworfen werden. Im Sinne Rühli liegt der Zweck eines Frameworks generell darin, einen Ordnungs- bzw. Bezugsrahmen für grundlegende Zusammenhänge und sogar Gesetzmäßigkeiten zu schaffen. Frameworks fungieren dabei als erkenntnisleitender Rahmen (root metaphor), dem eine Theorie bzw. ein theoriegestützter Rahmen zugrunde liegt (Rühli 1996). Birrer et al. betonen, dass ein Frame-

work aus einer Menge von Objekten besteht, die eine generische Lösung für eine Reihe verwandter Probleme implementieren (Birrer 1995). Das Framework legt dabei die Rollen der einzelnen Objekte und ihr Zusammenspiel fest und definiert dadurch auch jene Stellen, an denen die Funktionalität erweitert und angepasst werden kann. Frameworks stellen somit eine Möglichkeit dar, für ähnlich gelagerte Problemstellungen gültig zu sein.

Um eine möglichst große Anzahl von Unternehmen mit der zu implementierenden Anwendung erreichen und dabei auf bereits vorhandenen Infrastrukturen aufsetzen zu können, wurde entschieden *W.I.U.S.C.C.* als Webapplikation mit Hilfe von php und MySQL zu realisieren. Die Benutzung ist somit durch jedem internetfähigen Computer mit einem Browser möglich. Alternativ dazu wäre auch eine Java-Applikation denkbar gewesen, diese würde aber auf der Seite des Clients erheblich höhere Anforderungen stellen und ggf. an fehlenden Zugriffsrechten der Benutzer scheitern.

Für die Komponenten des Wissensspeichers sowie der Case-Box wurde ein Content-Management-System implementiert, welches den Autoren ermöglicht die Texte und Beiträge einfach zu erstellen und zu pflegen. Diese setzen auf eine Benutzerverwaltung auf, die die Zugriffsrechte zu verschiedenen Aktionen – bspw. Erstellen/Ändern eines Beitrages – steuert. Daran anschließend wurde ein Case-Finder realisiert, der ein einfaches Auffinden von Fallbeispielen ermöglicht. Das Self-Assessment bietet darüber hinaus die Möglichkeit der Unternehmenskultur-Analyse, bezogen auf Corporate Citizenship.

Nach der o. a. Architektur sind somit vier wesentliche Funktionselemente für die Anwendung vorgesehen:

<u>Funktionselement</u>	<u>Inhalt</u>
a) Wissensspeicher	Literaturdatenbank, Glossar, CC-Instrumenten-Box
b) Case-Box	Datenbank in der CC-Aktivitäten bzw.- CC-Projekte von Unternehmen gespeichert sind
c) Case-Finder	Instrument zur Findung geeigneter Fallbeispiele
d) Self-Assessment	Instrument zur Einschätzung der unternehmenseigenen Corporate-Citizenship-Kultur

Der *Wissensspeicher* besteht dabei aus einem umfangreichen Glossar, einer Literaturdatenbank zum Thema Corporate Citizenship sowie einer Instrumenten-Box. Hierzu stehen etwa Definitionen von Begriffen sowie weiterführende Informationen im Bereich des Corporate Citizenship zur Verfügung. Dabei wird jedem Beitrag vertiefende Literatur zugeordnet, die es dem Anwender ermöglicht, sich bei Bedarf intensiver mit einzelnen Themen zu befassen.

Die Instrumente des Corporate Citizenship werden in der Instrumentenbox erfasst, wobei diese zunächst einer Einteilung nach Dresewski¹²² folgte, welche sich in neun Bereiche aufgliedert (Dresewski 2004):

- Corporate Giving (Unternehmensspenden)
- Corporate Foundations (Unternehmensstiftungen)
- Corporate Volunteering (Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement)
- Social Sponsoring (Sozialsponsoring)
- Cause Related Marketing (zweckgebundenes Marketing)
- Social Commissioning (Auftragsvergabe an soziale Organisationen)
- Community Joint Venture (Gemeinwesen Joint Venture)
- Social Lobbying (Lobbying für soziale Anliegen)
- Venture Philanthropy (Soziales Risiko-Kapital)

Im Verlaufe der Arbeiten stellte sich jedoch heraus, dass diese Einteilung für eine Instrumentenzuordnung zu grob ausfällt. Aus diesem Grunde wurde diese Einteilung entsprechend erweitert und verfeinert. Es entstand eine Instrumentensammlung, die u.a. durch das Hinzuziehen von Ausführungen der Verfasser Mutz¹²³ und Schöffmann¹²⁴ angereichert wurde:

Sozialausbildung: Auszubildende teilen für einige Wochen den Arbeitsplatz z.B. mit geistig oder körperlich Behinderten Menschen [Quelle: Schöffmann]

Sozialpraktikum: Führungskräfte bzw. Mitarbeiter wirken für z.B. eine Woche in einer sozialen Einrichtung mit (auch als Seitenwechsel, Switch od. Brückenschlag bekannt – begriffe sind aber z.T. rechtlich Geschützt und dürfen nicht ohne weiteres verwendet werden) [Quelle: Schöffmann]

Mentorentätigkeit: Ein Mitarbeiter begleitet und unterstützt Mitarbeiter oder Klienten einer gemeinnützigen Organisation [Quelle: Schöffmann]

Partner im Management: Führungskräfte aus einem Wirtschaftsunternehmen beraten Führungskräften gemeinnütziger Organisationen [Quelle: Schöffmann]

¹²² Diese Ordnung der CC-Instrumente wurde für einen Einsatz zunächst als zweckmäßig erachtet, da sich die Bezeichnungen mit eigenen Beobachtungen decken und diese durch UPJ (www.upj-online.de/index/82351) bereits eine gewisse Verbreitung gefunden haben. Es stellte sich jedoch im Laufe der Arbeiten heraus, dass diese Einteilung für eine genauere Unterscheidung von Fällen zu grob ist.

¹²³ Vgl. Mutz 2000

¹²⁴ Vgl. Schöffmann 2001

Entwicklungs-Secondment: Unternehmer entsenden Mitarbeiter auf Zeit in eine Gemeinwohlorganisation, behalten sie aber weiter auf der Gehaltsliste [Quelle: Schöffmann]

Personaltausch: Führungskräfte eines Unternehmens und einer Gemeinwohleinrichtung tauschen für gewisse Zeit ihre Arbeitsplätze [Quelle: Schöffmann]

Wirtschaft im Vorstand: Mitwirkung eigener Mitarbeiter in Vorständen, Aufsichtsräten, Beiräten und ähnlich gemeinnützigen Gremien [Quelle: Schöffmann]

Entwicklungsprojekt: Der Mitarbeiter erhält die Aufgabe, ein konkretes Problem bei bzw. für eine gemeinnützige Organisation in einem definierten Zeitrahmen zu lösen [Quelle: Schöffmann]

Teamentwicklungsprojekt: entspricht dem Entwicklungsprojekt, nur dass dabei mehrerer Mitarbeiter mit der Problemlösung beauftragt sind [Quelle: Schöffmann]

Corporate Volunteering im engeren Sinn: die Initiative für ein Projekt geht vom Unternehmen aus, die Mitarbeiter können sich dabei engagieren [Quelle: Schöffmann]

Corporate Volunteering - Arbeitnehmerengagement A: die Initiative geht vom Unternehmen aus (geben Impuls), die weitere Entwicklung hängt jedoch vom Engagement der Mitarbeiter ab [Quelle: Schöffmann]

Corporate Volunteering - Arbeitnehmerengagement B: die Initiative sowie die Durchführung des Projekts geht von den Mitarbeitern aus, wobei das Unternehmen eine unterstützende Funktion (u.a. finanzielle Unterstützung) übernimmt [Quelle: Schöffmann]

Partnerschaften: mittel- bis langfristig angelegte Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnütziger Einrichtung [im Habisch-Modell Stufe 2, Austin: Stage Two]

Intersektorale strategische Allianzen: wie Partnerschaften, jedoch bereits institutionalisiert (bspw. durch Stiftungsgründung) [siehe als Beispiel das „beta Institut“, bei Austin Stage Three]

Corporate Giving (Unternehmensspenden) [Quelle: Dresewski od. Schrader]

Geldspenden [Quelle: IFM Studie]

Schenkungen [Quelle: IFM Studie]

Sachspenden [Quelle: IFM Studie]

Persönliches Engagement von Führungskräften [Quelle: IFM Studie]

Kostenlose Dienste [Quelle: IFM Studie]

Pro-bono-Aktivitäten: kostenlose Beratung gemeinnütziger Klienten [Quelle: eigene Recherche, Bsp. Kienbaum]

Corporate Foundations (Unternehmensstiftungen) [Quelle: Dresewski]

Corporate Volunteering (Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement) [Quelle: Dresewski]

Social Sponsoring (Sozialsponsoring) [Quelle: Dresewski]

Kultursponsoring [Quelle: IFM Studie]

Lernpartnerschaften [Quelle: ENTERPreis]

Sportsponsoring [Quelle: IFM Studie]

Bildungssponsoring [Quelle: eigene Recherche]

Cause Related Marketing (zweckgebundenes Marketing) [Quelle: Dresewski]

Social Commissioning (Auftragsvergabe an soziale Organisationen) [Quelle: Dresewski]

Community Joint Venture (Gemeinwesen Joint Venture) [Quelle: Dresewski]

Social Lobbying (Lobbying für soziale Anliegen) [Quelle: Dresewski]

Venture Philanthropy (Soziales Risiko-Kapital) [Quelle: Dresewski]

Mitarbeiterfreistellungen [Quelle: IFM Studie]

Adopt- u. Mentorenprogramme: Jugendliche werden durch einen Mentor (Mitarbeiter einer Firma) betreut – Mentoren „adoptieren“ Jugendliche für einen längeren Zeitraum (Beratung in z.B. monatlichen Treffen, variiert je nach Bedarf) [Quelle: Mutz]

Nutzungsgestattungen: Unternehmen stellen Ressourcen zur Benutzung durch gemeinnützige Projekte / Organisationen zur Verfügung (Räumlichkeiten, Maschinen, Fahrzeuge, Freiflächen, usw.). [Quelle: IFM Studie]

Matched Giving / Matching Fund: Unternehmen vervielfachen (meist verdoppeln) gemeinnützige Spenden von MitarbeiterInnen.

Die *Case-Box* enthält Fallbeispiele aus dem Bereich Corporate Citizenship und greift dabei zunächst im Rahmen der Entwicklung und Testphase auf die Daten der Unternehmen zurück, die am ENTERPreis 2005/2006¹²⁵ teilgenommen haben. In ihnen wird beschrieben, wie Unternehmen ihre Projekte in diesem Bereich umgesetzt haben, d. h. wie sie dabei vorgegangen sind und welche Erfahrungen sie gemacht haben. Die Zuordnungssystematik kann in einer mehrdimensionalen Matrix abgetragen werden. Hierbei wird unterschieden in die Dimension Themenfeld (Arbeitswelt und Ausbildung, Bildung und Wissen, Soziales Engagement, Kultur und Freizeit) sowie in die Dimension Unternehmensgröße (Klein-, Mittel-, Großunternehmen) als auch in die Dimension der Branchenzugehörigkeit. Anhand der dieser Systematik zugeordneten Fallbeispiele aus der Praxis, können wertvolle Erkenntnisse zur Entwick-

¹²⁵ ENTERPreis - Die Landesregierung NRW lobte im Jahr 2006 zum ersten mal einen Preis für Projekte im Bereich des Corporate Citizenship aus (vgl. www.engagiert-in-nrw.de)

lung einer individuellen Vorgehensweise gewonnen werden. Hierzu werden sämtliche Fallbeispiele mit den dort verwendeten Instrumenten verknüpft.

Aufgrund der Vielzahl von Dimensionen, die zu den einzelnen Cases erfasst wurden bzw. die in den Cases enthalten sind, ist es nicht einfach anhand einer herkömmlichen Suchmaske einen passenden Fall für sein Vorhaben zu finden. Spezifiziert man bspw. seine Anforderungen zu genau, dann kann es passieren, dass kein Case gefunden wird. Hält man die Suche zu allgemein, dann ist die Menge der gefundenen Fallbeispiele zu ungenau und die angezeigten Beispiele passen nicht zu dem geplanten Vorhaben. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wurde auf eine einfache Suchfunktion verzichtet und ein *Case-Finder* implementiert (Abb. 2). Anhand des Case-Finders ist der Anwender in der Lage, schnell die passenden Fallbeispiele bzw. Beispielprojekte für sein Corporate Citizenship Vorhaben zu finden. Nach jeder Einschränkung der Suchkriterien kann er sofort sehen, wie viel verbleibende Fallbeispiele dabei noch seinen Kriterien entsprechen. Hat er seine Suche dabei soweit verfeinert, dass eine übersichtliche Anzahl von Fallbeispielen übrig geblieben ist, lässt sich der Benutzer diese anzeigen. Entspricht nach einer Verfeinerung der Suche kein Fallbeispiel mehr seinen Anforderungen, kann er einfach die letzte Einschränkung wieder rückgängig machen und entweder eine andere Dimension begrenzen oder aber sich die Fallbeispiele ohne weitere Einschränkungen ansehen. So ist sichergestellt, dass der Anwender schnell und unkompliziert die gesuchten Informationen findet.

Abb. 2: Bearbeitungsmaske Case-Finder (Prototyp)¹²⁶

¹²⁶ Die hier dargestellte Prototyp-Maske basiert noch auf den zunächst verwendeten Instrumenten nach Dresewski

Dabei ist es dem Anwender überlassen, mit welchen Kriterien er bei der Suche beginnt. So kann er bspw. zunächst die verwendeten Instrumente auswählen und dann die Dimensionen Themenfeld, Branche, Unternehmensgröße und finanzieller Umfang solange einschränken, bis er die gewünschte Anzahl von Fallbeispielen gefunden hat. Nach einem ähnlichen Prinzip ist bspw. das Tool zur Suche nach Gebrauchtwagen bei der Volkswagen AG sowie Audi aufgebaut. Hier wird auch die Anzahl der gefundenen Fahrzeuge nach jeder Einschränkung der Suche – Modell, Preis, Hubraum/Leistung, Baujahr, Sonderausstattung, etc. – aktualisiert. Somit kann der Benutzer sein gewünschtes Auto so lange präziser beschreiben, bis eine für ihn günstige Anzahl verbleibender Fahrzeuge übrig geblieben ist.

Das *Self-Assessment* ist ein Instrument zur Einschätzung der unternehmenseigenen Corporate-Citizenship-Kultur und soll dem Anwender helfen geeignete Instrumente des bürgerschaftlichen Engagements für sein Unternehmen zu identifizieren. Dem Anwender werden hierzu eine Reihe von Fragen gestellt, anhand deren Antworten Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur möglich sind. Während der oben beschriebene Case-Finder eher dem fortgeschrittenen Anwender oder auch Berater ein schnelles Instrumentarium zur Findung von geeigneten Corporate Citizenship Fallbeispielen bietet, stellt das beschriebene Self-Assessment ein interessantes Werkzeug zur ersten Selbst-Beratung und selbsttätigen Annäherung an das Thema Corporate Citizenship dar. Das Self-Assessment richtet sich dabei in erster Linie an diejenigen Benutzer, die sich unschlüssig sind, welches Instrument des Corporate Citizenship für ihr Unternehmen gut bzw. am besten geeignet ist. Am Ende des Fragebogens wird dem Benutzer eine Auswahl an Instrumenten vorgestellt, die seiner Unternehmenskultur entsprechen. Mit dieser Information kann der Benutzer nun mit Hilfe des Case-Finders die für ihn und sein Vorhaben geeigneten Fallbeispiele finden ¹²⁷.

Der Prototyp bzw. die Testversion der hier dargelegten Softwarelösung basiert zum jetzigen Zeitpunkt noch auf Daten, wie oben schon erwähnt, die den Unternehmensangaben des ENTERPreis 2006 entnommen wurden. Da die Zahl der Fälle begrenzt ist, sollte eine weitere Anreicherung der Case-Box mit Fallbeispielen vorgenommen werden. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll die Spannbreite an Informationen über und aus den Unternehmen zu erweitern, um somit einerseits die Anzahl der Fälle zu erhöhen, die von späteren Nutzern dieses Instrumentes eingesehen werden können, andererseits werden ebenso die Chancen gesteigert, passende Beispiele für interessierte Unternehmen zu finden.

Zu diesem Zweck wurde im Rahmen der Arbeiten zu der Softwarelösung ein standardisierter Fragebogen für Unternehmen entwickelt. Im Wesentlichen geht es dabei

¹²⁷ Bzgl. einer konkreten Anwendung der oben beschriebenen Applikation wurde dem Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration in NRW (MGFFI) der Vorschlag unterbreitet, die Anwendung in den Web-Auftritt www.engagiert-in-nrw.de zu integrieren. Der Stand zur Zeit der Abfassung des Textes (Mitte April 2007) ist, dass nähere Gespräche mit dem MGFFI zur Verwendung der Applikation demnächst stattfinden werden.

darum, dass die Unternehmen ihre CC-Aktivitäten bzw. die dazu eingesetzten Instrumente einer Selbsteinschätzung unterziehen, die Rückschlüsse auf

- a) die Handhabbarkeit,
- b) den Erfolg

eines eingesetzten Instrumentes zulassen. In Kombination mit weiteren Unternehmensdaten wie Branchen, Mitarbeiterzahl, Rechtsform, Jahresumsatz, Höhe des Budgets für die CC-Aktivitäten und beteiligte Unternehmensabteilungen könnten so Anwender sehr unternehmensspezifisch Informationen und Hinweise für eigene geplante Aktivitäten finden.

Abschließend ist folgendes festzuhalten:

Die Beratungstauglichkeit der hier in prototypischer Weise entwickelten Softwarelösung hängt im Wesentlichen von der Güte der zur Verfügung gestellten bzw. gesammelten Daten zu den einzelnen Fallbeispielen ab sowie von einer möglichst großen Anzahl an bereitgestellten Fällen. Ferner müssen die Fälle und die in ihnen beschriebenen Corporate-Citizenship-Aktivitäten die vorhandene Instrumentenbandbreite widerspiegeln. Dabei sind auch Kombinationen von Instrumenten zu berücksichtigen. Zusätzlich abrufbare Informationen zum CC (Literatur, Glossar) vervollständigen die für den Anwender nützlichen Suchfunktionen. Die Möglichkeit ein Self-Assessment¹²⁸ durchzuführen und damit wertvolle Hinweise auf passgenaue CC-Instrumente und Aktivitäten zu erhalten, machen die hier vorgestellte Softwarelösung – wenn alle Funktionalitäten leistungsmäßig voll ausgeschöpft und angesprochen werden können - zu einem kompakten, elektronischen Informations- und Beratungsinstrument für Unternehmen.

¹²⁸ Diese Funktion ist allerdings noch nicht realisiert und kann deshalb inhaltlich im Einzelnen nicht näher beschrieben werden. Hier wären noch weitere Arbeiten notwendig.

Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung in und mit Organisationen umsetzen:

Der „Corporate-Citizenship-Manager“ als organisationsübergreifende Weiterbildungsmaßnahme

Wolfgang Stark / Jörg Hartel

Unternehmen als Teil einer globalen und regionalen Zivilgesellschaft müssen sich in zunehmendem Maße mit der Frage ihrer sozialen Verantwortung intern und extern auseinandersetzen. Corporate Citizenship und die soziale Verantwortung von Unternehmen sind heute nicht nur gesellschaftspolitisch aktuell, sondern verändern auch Konzepte und Strategien in der Personal- und Organisationsentwicklung.

Hierzu werden Mitarbeiter benötigt, die ethisch orientierte Reflexionsprozesse im Unternehmen initiieren, begleiten und evaluieren und diesbezügliche Stärken und Potentiale der Mitarbeiter herausfinden und nutzen können. Außerdem sollen sie Corporate Citizenship-Projekte anstoßen und begleiten, Partnerschaften zwischen Unternehmen und sozialen/ökologischen Einrichtungen herstellen und über Corporate Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens evaluieren können. Zur Analyse der unternehmensspezifischen Gegebenheiten (Unternehmenskultur) und dem Anstoßen von Veränderungsprozessen werden zunehmend Mitarbeiter benötigt, die nicht nur fachliche und betriebsbezogene Kenntnisse mitbringen, sondern ausgeprägte Netzwerkfähigkeiten innerhalb und zwischen Organisationen besitzen. Sie müssen in der Lage sein, sich in verschiedenen Kulturen (Profit/ Non-Profit) zu bewegen, gemeinsame Potentiale und Synergien zu erkennen, aber auch Möglichkeiten und Grenzen von CC-Aktivitäten einschätzen lernen. Nur selten finden sich in Unternehmen oder im Non-Profit-Bereich Mitarbeiter, die dieses komplexe und übergreifende Anforderungsprofil erfüllen können.

1. Kompetenzen für CC/CSR

Bei der Frage, welche CC/CSR-spezifischen Kompetenzen in einem Weiterbildungskurs vermittelt werden sollen und können, kann zunächst zwischen individuellen Kompetenzen und kollektiven Kompetenzen unterschieden werden. In einer der bislang eher raren Untersuchungen zu CC/CSR-spezifischen Kompetenzen in Organisationen stellen Njihof et al. (2005) jedoch fest, daß die in den bekannten organisationalen Kompetenzsystemen entwickelten Schlüssel- und Sozialkompetenzen zu sehr auf die individuelle Entwicklung focussiert sind. Obwohl auf die Vermittlung individueller Kompetenzen und auf die Einbindung in vorhandene organisationale Kompetenzprogramme Wert gelegt wird, betonen Njihof et al. (2005) die Bedeutung von prozessorientierten, organisationsübergreifenden Kompetenzen für wirksames

CC/CSR in Organisationen. Die Erkenntnisse dieser Studie unterstützen unsere eigenen Ergebnisse des MAVACO-Projektes:

- CC/CSR darf nicht auf einzelne soziale Projekte beschränkt bleiben, sondern muß in der Identität der Organisation (Organisationskultur) verankert sein.
- CC/CSR erfordert sowohl die Zusammenarbeit von strategischen Organisationseinheiten (Stabsstellen, Kommunikation, Personal, Forschung & Entwicklung) und funktionalen, operativen Abteilungen (z.B. Produktion, Vertrieb, Einkauf etc.), als auch die Kooperation zwischen Unternehmen/Organisationen und ihren Stakeholdern (Freeman & McVea 2001).
- CC/CSR verbindet das individuelle Handeln der „corporate citizens“ (der MitarbeiterInnen mit Verantwortung, Rechten und Pflichten in einer Organisation) mit dem kollektiven Handeln der Organisation als „Corporate Citizen“ (dem Unternehmen/der Organisation als verantwortlich handeln der „Bürger“ in einer Gesellschaft)
- Die Rechenschaftspflicht (accountability) einer Organisation und die Verantwortlichkeit für ihre Handlungen basiert auf der Übernahme gesellschaftlichen Verantwortung (responsibility) einer Organisation.

Aus dieser notwendigen Verbindung zwischen Verantwortlichkeit (für Handlungen) und gesellschaftlicher Verantwortung leiten Nijhof et al. (2005) folgende Voraussetzungen für organisationale gesellschaftliche Verantwortung ab, die bereits zentrale Kompetenzen beinhalten:

Preconditions for bearing responsibility

Aspect	Capability	Examples of associated organizational actions
Intention-related	Conscious and intentional acting	Procedures for decision-making Division of formal authorities
Information-related	Forsight ability	Gathering for information Monitoring system
Situation-related	Options to enable responsible acting	Lobbying for certain options Resource allocation
Person-related	Skills to make a balanced evaluation	Dilemma training Dialogue with an ethical officer

Abb. aus: Nijhof et al. (2005)

“Learning to be Responsible: Developing Competencies for Organisationwide CSR” p. 67

Auf Basis dieser Argumentation lassen sich folgende prozessbezogene und strategische CC/CSR-Kompetenzen entwickeln, die sich in den drei beschriebenen Strategie-Orientierungen „risk-orientation“, „identity orientation“ und „open system orientation“ unterschiedlich darstellen:

Overview with examples of competencies related to CSR strategies and processes

Strategy Process	Risk orientation (Outside-In)	Identity orientation (In- side-out)	Open system orientation (Inte- grated)
Consultation	Issue-based dialogue to listen to the expectations and demands of external stakeholders	Internal dialogue to define the relevant ethical dilemmas and issues	Stakeholder dialogue to discuss the roles and responsibilities of all the parties involved
Integration	Initiating and maintaining projects for the identified risks, even when this conflicts with short-term results	Active involvement of all employees to make CSR concrete for all functions in the organisation	Integrating values in the core processes to make the CSR strategy relevant for the whole value chain
Justification	Acting and communicating effectively in the event of transgressions	Transparency with personal stories and experiences in order to strengthen employee pride and commitment	Monitoring results on economic, social and environmental criteria in the whole value chain

Abb. aus: Nijhof et al. (2005)

“Learning to be Responsible: Developing Competencies for Organisationwide CSR” p. 78

2. Ziel und Struktur des Weiterbildungskurses

Ziel des hier entwickelten Weiterbildungskurses ist es daher, Mitarbeiter für die komplexen Aufgaben organisationssintern wie organisationsexterner CC-bezogener Potential- und Stakeholderanalysen zu sensibilisieren und vor allem zu qualifizieren. Bei der Weiterbildung von MitarbeiterInnen von Firmen und Non-Profit-Organisationen zu „CC-Fachleuten“ handelt es sich um eine Personalentwicklungsmaßnahme, die neue partizipative Führungsstile sowie kreatives Konfliktlösungsverhalten und Innovationspotentiale im Unternehmen, auch im Umgang mit seinen *Stakeholdern*, unterstützt. Als potentielle Zielgruppe wurden dabei Personalvertreter, Personalentwickler, CC/CSR-Fachleute, Corporate Communications und Organisationsentwickler identifiziert.

Der organisationsübergreifenden Weiterbildungskurs (mit Universitätszertifikat) soll praxisnah v.a. MitarbeiterInnen aus Unternehmen als „Corporate Citizen-Manager“ auszubilden. Im Einzelnen sollen die TeilnehmerInnen folgende Fähigkeiten erwerben:

- Werte und soziale Verantwortung in Unternehmen und Organisationen (Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship) reflektieren
- Stakeholderanalysen und Stakeholderdialog planen und durchführen
- Business in the Community: Kooperation von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen organisieren und begleiten
- CSR-Projekte in/ mit Unternehmen initiieren, begleiten und evaluieren
- Management von CSR, Instrumente für CSR
- Sozial-Audits initiieren und durchführen und zur Dokumentation vorbereiten

Das Weiterbildungskonzept basiert auf einer Analyse vorhandener Weiterbildungsangebote im Feld (vor allem: „Leadership for Change“ der Carroll School for Management des Boston College, Boston, Mass.), wurde mit Vertretern von Firmen und Non-Profit-Einrichtungen diskutiert und gemeinsam mit dem DGB-Bildungswerk konzipiert. Ergebnis ist ein an den Bedürfnissen der Praxis orientiertes, konkret projektbezogenes und wissenschaftlich gestütztes Weiterbildungskonzept, das in die Beantragung eines europäischen Projektes mit zahlreichen Partnern eingeflossen ist. Die Möglichkeit des Ausbaus der Weiterbildung zu einem universitären Masters-Studium und die Kooperation mit europäischen/internationalen Partnern werden derzeit geprüft.

3. *Struktur der Weiterbildung*

Zeitstruktur: Die Präsenzzeit im Weiterbildungskurs umfasst einen Zeitraum von insgesamt 9 Tagen, die sich über 12- 15 Monate verteilen. Die 9 Seminartage werden auf folgende Module verteilt:

- Modul 1: Start- Workshop à 3 Tage
- 3 weitere Module als 2-Tagesworkshops

Praxisbezug: Als integraler Bestandteil des Kurses sollen die TeilnehmerInnen ein eigenes CC-Projekt planen, entwickeln und realisieren. Dies sollte möglichst mit Unterstützung der jeweiligen Organisation geschehen – daher werden im TN-Auswahlprozess auch unterstützende Stellungnahmen aus der jeweiligen Organisation der TN erwartet. Kursbezogene Support-Strukturen für die TeilnehmerInnen in der Zeit zwischen den Workshops/Seminarblöcken unterstützen die Projektentwicklung durch regionale Treffen, Mentoring/ Coaching Programme, persönliche Ansprechpartner, E-Mail-Kontakte (Blogs, PodCasts oder Telefon-Hotlines). Die Ausgestaltung der Support-Strukturen wird in Abhängigkeit von der jeweiligen TN-Zusammensetzung konkretisiert.

Nachhaltigkeit: Aus dem ersten (und darauf folgenden weiteren) Fortbildungsgang wird ein Alumni-Netzwerk zum Erfahrungsaustausch aufgebaut.

Zusammensetzung - Diversity: Hinsichtlich der Teilnehmergruppe (max. 15 TN) wird eine Mischung aus Personal/Organisationsentwicklern, Personalvertretern und Vertretern aus Non-Profit-Einrichtungen angestrebt.

Online-Coaching: Durch den Trägerkreis und den beteiligten Referenten wird ein Online-Coaching zwischen den einzelnen Modulen vorgehalten und sichergestellt. Das Online-Angebot basiert auf der im MAVACO-Projekt entwickelten Software-Applikation für Corporate Citizenship und wird aus insgesamt vier Teilen bestehen:

1. Ein Informationsteil (Wissensspeicher) bietet theoretisches und praktisches Hintergrundwissen zu den verschiedenen CC/CSR-Ansätzen. Neben Instrumenten und Verfahren sind dies good-practice-Beispiele und Einschätzungen zu den Erfolgsaussichten von CC/CSR-Aktivitäten unter speziellen Rahmenbedingungen, z.B. Situation von KMU.
2. Um das Angebot insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen attraktiv zu machen, gibt es einen Medien-Pool, in dem die Angebote u.a. auch visuell erfahrbar werden. Die Case-Box enthält Fallbeispiele im Bereich CC/CSR. In ihnen wird beschrieben, wie Unternehmen ihre Projekte in diesem Bereich umgesetzt haben, d. h. wie sie dabei vorgegangen sind und welche Erfahrungen sie gemacht haben. Anhand der entlang dieser Systematik zugeordneten Fallbeispiele aus der Praxis können wertvolle Erkenntnisse zur Entwicklung einer individuellen Vorgehensweise gewonnen werden.
3. Es gibt eine Plattform für den Informations- und Erfahrungsaustausch für die Etablierung einer „learning community“. Hier besteht auch die Möglichkeit eines gegenseitigen Coachings, sowie des gegenseitigen Gebens von Feedbacks. In einem verteilt arbeitenden Projektteam können mit Hilfe einer entsprechenden Kommunikations-Komponente (z. B. in Form eines Forums) die Zielsetzungen und verschiedene alternative Lösungsansätze auch (asynchron) in der entsprechenden Community kommentiert und diskutiert werden. Ziel ist die Unterstützung der Kommunikation über das Thema und somit die Ableitung eines organisationsspezifischen Verständnisses von CC/CSR-Instrumenten und -verfahren mit Hilfe von CSR-Lern-Laboratorien (Stark 2001).
4. Der vierte Teil besteht aus einem interaktiven self-assessment, in dem angewendete CC/CSR-Instrumente und -Verfahren einer vergleichenden Bewertung unterzogen werden können. Hierbei identifiziert der Anwender, welche Instrumente und Verfahren des CC/CSR in seinem Unternehmen bereits vorhanden sind bzw. er entscheidet, welche Instrumente in Zukunft eingesetzt werden sollen.

Die Inhalte der Module:

Modul 1 (3 Tage):

Teil A:

Input: Grundlagen von Corporate Citizenship und CSR, politische Rahmenbedingungen (z.B. Grünbuch der EU, gewerkschaftliche und Verbandspositionen)

Berichte aus der Praxis: Partnerschaftsprojekte (z.B. Body-Shop, Ford, Hypo-Vereinsbank, Switch/ Seitenwechsel)

Input: Corporate Social Responsibility in der Zivilgesellschaft

Teil B:

Selbstreflexion: Was sind meine Ziele/Werte im Hinblick auf soziale Verantwortung? Was muss ich können? Wen muss ich kennen?

Teil C:

Zukunftswerkstatt zu CC/CSR

Stakeholderanalyse extern/ intern

Visionsphase: Ziel ist die konkrete Projektplanung und Präsentation eines möglichen CC/CSR-Projektes mit Feedback und Erfahrungsaustausch der Teilnehmer.

Modul 2 (2 Tage)

Input: Instrumente für CC/CSR, Projektmanagement, Formen von Sozial-/ Öko-Audits, Einbindung in vorhandene Management-Systeme (EFQM), Benchmarking

TeamCoaching: Bericht und gemeinsame Beratung und Planung der in Modul 1 erarbeiteten Projekte

Transfer: Projekte als Teil des Werte-Management im Gesamtunternehmen

Modul 3 (2 Tage)

Input: Einbindung von CSR in bestehende PE/OE Massnahmen im Unternehmen, neue Arbeitszeitmodelle zur Unterstützung von Corporate Citizenship (konkrete Beispiele aus dem In- und Ausland), Beispiele aus Politik und Verwaltung

Kompetenztraining: Kooperationen intern/extern - Verhandlungsstrategien (Schlüsselfrage: Wie überzeuge/ interessiere ich die Mitarbeiter/ den Vorstand?)

Das Kompetenztraining schließt an bestehende PE/OE Maßnahmen im Unternehmen an Berichte über den Fortschritt/ Hindernisse bei der Umsetzung der Projekte

Projektmanagement, Team-Coaching

Modul 4 (2 Tage)

Auswertung und Evaluation der Projekte

Öffentliche Präsentation der Projekte

Einladung von Politik, IHK, Unternehmens-/ Organisationsleitung, ggf. örtliche Presse, Funk, Fernsehen, etc.

5. *Vorteile für die Teilnehmer und beteiligten Unternehmen*

Der CC/CSR-Manager ist eine wissenschaftliche Weiterbildung. Als Vorteile für die beteiligten Unternehmen werden folgende Aspekte gesehen:

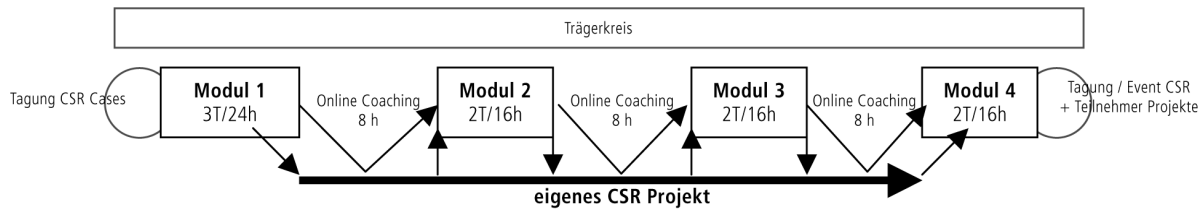
- CC/CSR wird als Wettbewerbsfaktor in den Unternehmen etabliert und wahrgenommen
- Sensibilisierung von KMU, Stakeholder und der relevanten Öffentlichkeit für CC/CSR
- Übertragung von CC/CSR-Konzepten, -Instrumenten und -Verfahren multinationaler Unternehmen auf die Bedingungen und die Möglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen
- Transparenz hinsichtlich möglicher Effekte von CC/CSR-Maßnahmen
- Institutionalisierung von CC/CSR-Instrumenten und -verfahren in KMU,
- Dokumentation und Entwicklung einer Berichtslegung für KMU Auf- und Ausbau eines CSR Netzwerkes für KMU unter Berücksichtigung bereits bestehender Netzwerkstrukturen

Zertifizierung

Der Weiterbildungskurs wird zunächst als universitärer Weiterbildungsstudiengang (Universität Duisburg-Essen) konzipiert und entsprechend zertifiziert. Jedoch sind auch andere Trägerstrukturen und erweiterte Zertifizierungen durch zusätzliche Kooperationspartner denkbar. Die Anerkennung als betriebliche Fortbildung bzw. als Bildungsurlaub wird geprüft (Kooperation mit den Gewerkschaften).

Als Voraussetzung für die Zertifizierung gilt: aktive und regelmäßige Teilnahme an allen Modulen; Planung, Durchführung und Dokumentation eines CSR-Projektes; Präsentation des Projektes und Evaluationsgespräch mit der Lehrgangsleitung.

Übersicht: Struktur und Inhalte Corporate Citizen Manager



	Modul 1	Modul 2	Modul 3	Modul 4
CC- Manager	Grundlagen CC/CSR	Instrumente CC/CSR	Implementierung	Projekte der TN
Lernziele	Die Teilnehmer lernen die Grundlagen der CSR. Lernen Praxisbeispiele kennen und konzipieren ein geeignetes Projekt für das eigene Unternehmen	Die Teilnehmer präsentieren das ausgearbeitete Projekt und planen die Integration in das eigene Unternehmen. Sie lernen die wichtigsten Instrumente zur Förderung u. Monitoring von CSR in Unternehmen kennen und für ihre Projekte anzuwenden.	Die Teilnehmer berichten über den Stand und die Probleme der Implementierung ihres Projektes und lernen mit den Schwierigkeiten umgehen und Lösungen zu finden.	Die Teilnehmer diskutieren und präsentieren und evaluieren den Stand ihrer CSR Projekte vor den Teilnehmern und anschließend öffentlich vor einem Expertenpublikum.
Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen • Formen von CSR (PPP, Sponsoring, Stakeholderdialoge) • Politische Rahmenbedingungen (EU Weissbuch etc.) • Unternehmens- u. Verbandspositionen • Praxisbeispiele 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen • Wertemanagement • CSR und Managementsystem (ISO, EFQM u.a.) • Sozial/Öko-Audits 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von CSR in bestehende OE/PE-Konzepte • Arbeitszeitmodelle für CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Praxisbeispiele der Teilnehmer • Evaluationskriterien
Methodische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholderanalyse • Kooperationsmanagement • Verhandlungsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen • Projektmanagement • Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationsmethoden
Sozial-kommunikative Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungskompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentieren • Argumentieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationstechniken • Logik und Ablauf von Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Networking
Personale / Selbstkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele setzen • Selbsteinschätzung • Werte reflektieren 		<ul style="list-style-type: none"> • Selbstevaluation 	
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Vorträge und Diskussion • Gruppenarbeit • Coaching • Zukunftswerkstatt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorträge und Diskussionen • Teamcoaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorträge und Diskussionen • Teamcoaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamcoaching • Präsentationen und anschl. Diskussion
Dauer	3 Tg. / 24 Unterrichtsstd.	2 Tg. / 16 Unterrichtsstd.	2 Tg. / 16 Unterrichtsstd.	2 Tg. / 16 Unterrichtsstd.
Termin	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
Wissens. Leitung	UDE	UDE	UDE	UDE

IX. Soziale Verantwortung, Corporate Citizenship, Unternehmenskultur und Innovation: Hot-Spots

Wir (die Herausgeber) wollen dieses Buch mit „*Hot Spots*“ beschließen. Sie bilden einerseits wichtige Quintessenzen der hier versammelten Beiträge ab, andererseits sollen sie durch prägnante und durchaus provokante Statements den Blick für Tendenzen, Entwicklungen und Herausforderungen öffnen, die sich im Kontext der gesellschaftlichen Verantwortung von und zwischen Akteuren der Wirtschaft, Staaten und Zivilgesellschaft abzeichnen.

- „Das Kommunikationsmittel der Wirtschaft ist Geld, nicht Fürsorge oder etwa Nächstenliebe. Appelle und wirtschaftsethische Diskurse führen daher ein gepflegtes Eigenleben, demgegenüber die Wirtschaft jedoch unbestimmt und unverbindlich bleibt, solange Vereinbarungen und Gerechtigkeitsnormen ohne monetäre Sanktionen gebrochen werden können. Vereinbarungen brauchen eine Sanktionsmacht im Hintergrund, um eingehalten zu werden. Diese Sanktionsmacht zu schaffen und für ihre verlässliche Wirksamkeit zu sorgen, ist die Aufgabe der Regierungen der großen Staaten.“

(Sonja J. Hafner, vgl. Beitrag „Industrie, Soziologie und CSR. Worüber man (sonst) nicht spricht: Zwang zur Moral, Geld und Wissenschaft im „stahlharten Gehäuse““)

- „Die Debatte um Corporate-Citizenship ist von Normativität geprägt. Es macht Sinn, von einer sozialen Bewegung zu sprechen, die eine Diskussion um die zukünftige Aufgabenverteilung im Dreieck Wirtschaft – Staat – Zivilgesellschaft angesichts der Frage nach der gesellschaftlichen Güterallokation begonnen hat. Die Organisationen sind in dieser Diskussion auf der Suche nach ihrer zukünftigen Rolle in der Gesellschaft und verändern im Rahmen dieser Suchbewegung ihre Identität.“

(Jörg Hartel, vgl. Beitrag „'Eyes wide shut' Gemeinwohlorientiertes Engagement als Gestand organisationsstrategischer und organisationskultureller Überlegungen“)

- „Die finanziellen Rahmenbedingungen spielen eine wesentliche Rolle bei der Adaption von Corporate-Citizenship-Modellen, weil sie die Organisationen oft bereits in die Richtung von fachbereichs- und/oder organisationsübergreifenden Kooperationen gelenkt hat. Die Art und Weise dieser Kooperationen ist dabei von der jeweiligen Organisationskultur geprägt – diese dirigiert die Austauschbeziehungen. Letztlich dienen die Semantiken um Corporate Citizenship auch der retrospektiven Sinnzuschreibung von Kooperationsprozessen und legitimieren sie damit.“

(Jörg Hartel, vgl. Beitrag „Corporate Citizenship als Sinnstiftung. Eine versuchte Rekonstruktion über den Zusammenhang zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung bürgerschaftlichen Engagements“)

- „Aufkommende Initiativen im Bereich des Bürgerengagements und aufkeimende CC-Aktivitäten wie Kooperationen und strategische Allianzen zwischen staatlichen Stellen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zeigen, dass das Alleinstellungsmerkmal des Staates als Bewahrer, Gewährleister und Förderer des Gemeinwohls schwindet. Vielmehr bilden sich neue Strukturen und ein stärkeres Beziehungsgeflecht *zwischen* diesen drei Akteuren heraus, die in der Lage sind bisherige tradierte gemeinwohlorientierte Errungenschaften und Aktivitäten intelligent zu ergänzen. Dabei entsteht nicht nur ein Mehrwert für die Gesellschaft an sich, der sich letzten Endes durch die Steigerung von Lebensqualität und sozialem Fortschritt ausdrückt, sondern hier können auch Synergieeffekte innerhalb der beteiligten Organisationen entstehen, die im organisations- und personalentwicklerischen Bereich anzusiedeln sind. Die intelligente und strategisch eingebundene Ausschöpfung dieser Effekte in den Organisationen ist aber zum Teil und bisweilen noch ein Terrain von brach liegenden Möglichkeiten.“

(Oliver Bluszczy, vgl. den Beitrag „Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen“)

- „Unternehmen sind, gerade auch wenn sie als engagierte Vorbilder gelten, stark damit beschäftigt, Werte und Nachhaltigkeit zu demonstrieren, um auf entsprechenden Indizes gelistet zu werden. Die Listung ist jedoch nicht zu verwechseln mit der Nachhaltigkeit von faktischen Prozessen, Strukturen und Produkten. Erkennbar wird eine Tendenz: Die Bewertungskriterien für Nachhaltigkeit sind so undurchsichtig und instabil wie die Finanzmärkte selbst. Zusammenhänge und Abhängigkeiten sind nur noch wenigen hoch spezialisierten Akteuren erkennbar. Folge: Symbole werden tendenziell wichtiger als Realitäten, und zwischen Signal und Inhalt der Botschaft kann immer weniger zuverlässig unterschieden werden. Ein zentrales Problem ist sicher, dass vielen Akteuren aus Politik und Wirtschaft wie auch den meisten Bürgern das komplexe Spiel der Zusammenhänge und Abhängigkeiten an den Finanzmärkten mit seinen potentiellen Gefahren für das ganze Weltwirtschaftssystem bisher kaum durchsichtig zu sein scheint.“

(Sonja J. Hafner, vgl. die Beiträge „Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz.“, „Strategien und Wandel bei Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung: Über die treibenden Kräfte und Effekte im Innovations-Imitations-Prozess“ sowie die Fallstudien zu den Wirtschaftsunternehmen)

- „Die Studien zu den Trendsettern zeigen: Der grenzenlose Wachstumsimperativ, dem vor allem börsennotierte Unternehmen unterworfen sind, hat eine logische, aber verdeckte Kehrseite, nämlich die potentiell grenzenlose Unterminierung von Erfolgskulturen. Werte sind dann zwar im Wettbewerb zwischen Unternehmen ein unverzichtbares symbolisches Signal, doch fehlt in den Unternehmen dann zunehmend der Boden, auf dem das äußerst wirksam kommunizierte Wertebewusstsein auch faktisch gedeihen kann.“

(Sonja J. Hafner, vgl. die Fallstudien zu den Wirtschaftsunternehmen und den Beitrag „Trendsetter am Scheideweg: Ambivalenz und schleichende Schwächung gesellschaftlichen Engagements bei (über sich hinaus) wachsenden Vorreiterunternehmen“)

- „Es ist davor zu warnen, von der (scheinbaren) Uniformität der Diskussion auf die Effizienz der diskutierten Ansätze zu schließen, wie dies bisweilen in der Debatte geschieht, denn weder ist diese Uniformität im organisationalen Alltag zu finden, noch spiegelt diese realitätsnahe (Arbeits-) Bedingungen in den Organisationen wider. Wenn der Aufwand jedoch unterschätzt und ein Ertrag erst in der Zukunft versprochen und überschätzt wird, ist davon auszugehen, dass die Flammen kleiner und kleiner werden. Und bis dahin hilft auch ein politisch korrekter Glaube an ein aktuelles Heilversprechen.“

(Jörg Hartel, vgl. Beitrag „'Is sex necessary?' Tell them the truth.' Anständige Unternehmen sind langweilig: Warum uns die Ergebnisse so seltsam vertraut erscheinen und was die Debatte aus der Organisationstheorie lernen kann“)

- „Freiwilligkeit ist beim Thema gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen trotz zunehmendem Druck immer noch eine Art unantastbare heilige Kuh. Doch so ungern moderne Unternehmen und Menschen das einsehen mögen: die globale Wirtschaft und Gesellschaft ist auf eine verlässliche Rechtsordnung angewiesen, um ihre Geschäfte abwickeln zu können. Ein wesentlicher Punkt ist dabei: Um langfristig unkalkulierbare (Finanz-)Krisen der Weltwirtschaft abwenden zu können, müssen die (privaten) Akteure auf den Finanzmärkten kontrolliert und beaufsichtigt werden – dies ist die gemeinsame Aufgabe der Regierungen der großen Industriestaaten. Was an- und aussteht, ist die Schaffung einer Ordnung rechtlicher und politischer Strukturen auf supranationaler, europäischer und weltgesellschaftlicher Ebene.“

(Sonja J. Hafner, vgl. die Beiträge „Industrie, Soziologie und CSR. Worüber man (sonst) nicht spricht“ und „Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz“.)

- „Soziale Verantwortung von Unternehmen und nachhaltiges Wirtschaften existiert bislang kaum als innovativ-strategisches Konzept in Deutschland – trotz aller medialen Konzepte von seiten der Unternehmen/Unternehmensverbände und der Politik. Obwohl CC/CSR als Konzept im Grunde nicht wirklich neu ist, ist die aktuelle Debatte weitgehend auf Trendsetter beschränkt oder wird vor allem legitimatorisch abgehandelt. Der Hoffnung auf einen für die Entwicklung einer Zivilgesellschaft notwendigen sinngebenden Diskurs kann die Debatte um die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) und ihrer konkreten, oft lokalen Aktivitäten (Corporate Citizenship) bislang nur wenig entsprechen. Weder die Entwicklung einer CSR-Strategie für Unternehmen, noch weniger die Entdeckung und Nutzung der dieser Debatte innewohnenden unternehmerischen und gesellschaftlichen Innovationspotentiale, kann innerhalb der relativ eng gesteckten Grenzen von Unternehmen oder auch Unternehmensnetzwerken geschehen. CSR kann nur als gesellschaftliches Projekt oder Systemaufgabe begriffen werden. Dazu müssen sich die jeweiligen Systeme öffnen. Dies ist aber gerade hinsichtlich permanenter strategischer Neuausrichtungen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen die höchste Herausforderung.“

(Wolfgang Stark, vgl. die Beiträge „Innovation und Verantwortung.“ sowie „Innovation durch Verantwortung? Innovationspotentiale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung“)

- „Wirklich interessant wird Corporate Citizenship für die Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung jedoch erst dann, wenn sich darüber auch neue Ideen, Geschäftsmodelle oder Managementformen entwickeln lassen. Corporate Citizenship kann dann mehr sein als Wohltätigkeit oder ein klassischer *business case*, wenn Unternehmen und soziale Institutionen gemeinsam den Schritt von der sozialen Verantwortung von Unternehmen zu *corporate social innovation* wagen. Innovative Organisationen und Gesellschaften können es sich heute nicht mehr leisten, nur aus der Vergangenheit zu lernen: sie müssen zukünftige Entwicklungen erspüren – gleichsam aus der Zukunft, und nicht nur bezogen auf die Vergangenheit lernen – und diese wertschöpfend für Organisation und Gesellschaft umsetzen. Die hinter der Debatte um Corporate Citizenship liegenden Werte können helfen, die Herausforderungen einer vernetzten Welt der Zukunft aktiv zu gestalten. Hier sind Netzwerke aus verschiedenen gesellschaftspolitischen Akteuren zu schaffen, die die Kunst des Balancierens zwischen Stabilität und Instabilität beherrschen und sie zum innovativen Gestaltungsprinzip von Organisationen und Organisationsgemeinschaften machen.“

(Wolfgang Stark, vgl. die Beiträge „Innovation und Verantwortung.“ sowie „Innovation durch Verantwortung? Innovationspotentiale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung“)

Literatur

- Adloff, F.: Community Service und Service Learning: Eine sozialwissenschaftliche Bestandsaufnahme zum freiwilligen Engagement an amerikanischen Schulen und Universitäten. Berlin, 2001.
- Altman, Y./Baruch, Y. (1998): Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases. In: Organizational Studies (19), S. 769-785.
- Andersen, Susan M.: Service Learning: A National Strategy for Youth Development. Washington, 1998.
- Attems, R./Mandl, C./Mandl, H./Sohm, K./Weber, J.M. (2004): What can we learn for the next war? The story of the metalogue conference as a large system intervention. In: Reflections, Vol. 5, No. 4, p. 1-13.
- Austin, J. E. (2000): The Collaboration Challenge: how nonprofits and business succeed through strategic alliances. San Francisco.
- Axelrod, R. (2000): Die Evolution der Kooperation, 5. Aufl., München.
- Backhaus-Maul, H./Brühl, H. (Hg.) (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin: Difu-Materialien.
- Backhaus-Maul, H. (2003): Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. In: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Opladen, S. 87-150.
- Backhaus-Maul, H. (2004): Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ (B14/2004), S. 23-30.
- Baecker, D. (1994): Postherorisches Management, Berlin.
- Baecker, D. (1999): Organisation als System, Frankfurt am Main.
- Baecker, D. (2001): Wozu Kultur?, 2. Aufl., Berlin.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management, Frankfurt am Main.
- Baecker, D. (2004): Wozu Soziologie?, Berlin.
- Baumann, Z. (1995): Postmoderne Ethik, Hamburg.
- Beck, Ulrich (1999): Schöne neue Arbeitswelt. Frankfurt: Campus.
- Beekun, R.I./Westerman, J./Barghouti, J. (2005): Utility of Ethical Frameworks in Determining Behavioral Intention: A Comparison of the U.S. and Russia. In: Journal of Business Ethics, Volume 61, Issue 3, Oct 2005, pp. 235-247.
- Behrent, M./Wieland, J. (Hg.) (2003): Corporate Citizenship und strategische Unternehmensverantwortung in der Praxis, München und Mering.
- Berger, P./Luckmann, T. (1996): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Eine Theorie der Wissenssoziologie, 5. Aufl., Frankfurt am Main.
- Bell, D. (1985): Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt am Main/New York.
- Bertelsmann Stiftung (2004): Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility. Gütersloh.
- Berthoin Antal A./Sobczak, A. (2004): Beyond CSR: Organizational Learning for Global Responsibility. WZB Discussion papers, Berlin, SB III 2004-112.
- Bickmann, R. et al. (1999): Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität.
- Bierhoff, H.-W. (2000): Sozialpsychologie, 5. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln.
- Birrer, A./Bischofberger, W.R./Eggenschwiler, Th. (1995): Wiederverwendung durch Frameworktechnik - vom Mythos zur Realität. In: OBJEKTSpektrum, September/Okttober 1995.
- BITC (2002): Engaging SMEs in Community and Social Issues, February 2002, London.
- Bolz, N. (2001): Jenseits der großen Theorien: das Happy End der Geschichte. In: Schröder, G./Breuninger, H. (Hg.): Kulturtheorien der Gegenwart. Ansätze und Positionen, Frankfurt am Main/New York, S. 203-215.
- Bosetzky, H. (1988): Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen. S. 27-37.
- Braczyk, H.-J. (1992): Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Technik und Arbeit als Organisationsproblem. Berlin.
- Braun, S. (2002): Soziales Kapital, sozialer Zusammenhalt und soziale Ungleichheit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jahrgang 2002; Ausgabe B 29-30.
- Brumlik, M. (2004): Advokatorische Ethik, Zur Legitimation pädagogischer Eingriffe, 2.Aufl., Wien.

- Bruner, J. (1997): Sinn, Kultur und Ich-Identität, Zur Kulturpsychologie des Sinns, Heidelberg.
- Brunsson, N. (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action. In: *Journal of Management Studies*, 19, No.1, S. 29-44.
- Brunsson, N. (1985): *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Change*. Chichester.
- Brunsson, N. (1989): *The organization of hypocrisy. Talk, Decision, and actions in organizations*. Chichester.
- Brunsson, N. (2005): Reform als Routine. In: Corsi, G./Esposito, E. (Hg.): *Reform und Innovation in einer unstablen Gesellschaft*. Stuttgart, S. 9-25.
- Castells, M. (1996): *The Rise of the Network Society*. San Francisco.
- Castells, M. (2004): *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft, Das Informationszeitalter, Band I*, Opladen.
- Card, R.F. (2005): Individual Responsibility within Organizational Contexts, *Journal of Business Ethics*, Volume 62, Issue 4, Dec 2005, pp. 397-405.
- Carroll, A.B. (1979): A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Volume 4, Issue 4, pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. In: *Business Horizons* (Jul-Aug), S. 39-48.
- Carroll, A.B. (1998): The four faces of corporate citizenship. In: *Business and Society Review*, 100 (1), S. 1-7.
- Carroll, A.B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. Vol. 38, No. 3, S. 268-295.
- Carroll, A.B./Buchholtz, A.K. (2006): *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*. 6. Aufl., Mason (Ohio).
- Chen, S./Choi, C.J. (2005): A Social Exchange Perspective on Business Ethics: An Application to Knowledge Exchange. *Journal of Business Ethics*, Volume 62, Issue 1, Nov 2005, pp. 1-11.
- Chun, R. (2005): Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. *Journal of Business Ethics*, Volume 57, Issue 3, Mar 2005, pp. 269-284.
- Coupland, C. (2005): Corporate Social Responsibility as Argument on the Web. *Journal of Business Ethics*, Volume 62, Issue 4, Dec 2005, pp. 355-366.
- Crockett, C. (2005): The Cultural Paradigm of Virtue. *Journal of Business Ethics*, Volume 62, Issue 2, Dec 2005, pp. 191-208.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königshagen/Ts.
- Currie, W. (1995): *Management Strategy for I.T.* London: Pitman Publishing.
- Dahrendorf, R. (2003): *Auf der Suche nach einer neuen Ordnung. Eine Politik der Freiheit für das 21. Jahrhundert*. München.
- Dahrendorf, R. (2006): *Homo Sociologicus*. Wiesbaden.
- Dees, J. G. (2002): Was bedeutet „soziales Unternehmertum?“. In: Eberhard v. Kuenheim-Stiftung (Hg.): *Die Werte des Unternehmens*. Hirzel: Universitas Edition, Stuttgart.
- Dell, C. (2002): *Prinzip Improvisation*. Verlag Buchhandlung Walter König: Köln.
- Deutschmann, C. (2002): *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim/München.
- Deutschmann, C. (2002a): Money makes the world go round. Die Rolle der Wirtschaft. In: Volkmann, U./Schimank, U. (Hg.): *Soziologische Gegenwartsdiagnosen II, Vergleichende Sekundäranalysen*. Opladen. S. 51-67.
- Deutschmann, C. (2005): *Kapitalismus und Kreativität. Vortrag im Rahmen der Reihe „Perspektiven der Industriesoziologie“, veranstaltet vom ISF München und dem Lehrstuhl für Soziologie der TU München, 31. Januar 2005, ISF München*.
- Dewey, John (1993): *Demokratie und Erziehung* (hg. von Jürgen Oelkers). Weinheim/Basel.
- Dierkes, M. (2002): Marz, L./Berthoin Antal, A.: *Sozialbilanzen. Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation*. WZB Working Papers, Berlin.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48, S. 147-160.

- Douglas, M. (1973): *Natural Symbols*, London, dt. (1986): *Ritual, Tabu und Körpersymbolik*, Sozialanthropologische Studien in Industriegesellschaft und Stammeskultur. Frankfurt am Main.
- Douglas, M. (1986): *How Institutions think*. Syracuse, dt. (1991): *Wie Institutionen denken*. Frankfurt am Main.
- Douglas, M. (1989): *A Typology of Culture*. In: Haller, M./Hoffmann-Nowotny, H.-J./Zapf, W. (Hg.): *Kultur und Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Douglas, M. (1992): *Risk and Blame, Essays in Cultural Theory*. London.
- Douglas, M. (1992): *In Defence of Shopping*. In: Eisendle, R./Miklantz (Hg.): *Produktkulturen, Dynamik und Bedeutungswandel des Konsums*. Frankfurt am Main, S. 95-116.
- Dresewski, F. (2004): *Corporate Citizenship, Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen*. Berlin.
- Drucker, P. (1999): *Management im 21. Jahrhundert*. München.
- DTI/British Chambers of Commerce/Institute of Directors and AccountAbility (<http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=16>; date of retrieval: 01.08.2006).
- Durkheim, E. (1978): *Soziologie und Philosophie*. Frankfurt am Main.
- Durkheim, E. (1992): *Über soziale Arbeitsteilung. Studie über Organisation höherer Gesellschaften*. Frankfurt am Main.
- Durkheim, E. (1999): *Erziehung, Moral und Gesellschaft*. Frankfurt am Main.
- Dyllick, T. (1989): *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung*. Wiesbaden.
- Ellis, R.J./Thompson, M. (1997): *Culture Matters, Essays in Honor of Aaron Wildavsky*. Boulder.
- Enquetekommission des dt. Bundestages (2002): *Bürgerschaftliches Engagement – auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Opladen. Westdeutscher Verlag.
- ENSR European Network for SME Research (2002): *European SMEs and Social and Environmental Responsibility. Report from the Observatory of European SMEs 2002, No. 4: Enterprise publications*.
- ENTERPpreis (2005): *Verantwortung erkennen – Engagement zeigen. Corporate Citizenship in NRW. Wettbewerb des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit in NRW*. Düsseldorf.
- Eppler, E. (2005): *Auslaufmodell Staat?* Frankfurt am Main.
- Ericson, T. (2001) *Sensemaking in organisations – towards a conceptual framework for understanding strategic change* *Scandinavian Journal of Management* 17(1) pp. 109-131.
- Europäische Kommission (2001): *Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. KOM (2001) 366, 18.Juli 2001, Brüssel.
- Fehr, E. (2004): *Die Natur des menschlichen Altruismus. Rede zur Cogito Preisverleihung*. Universität Zürich. Collegium Helveticum.
- Feldman, C. (1987): *Thought from Language, The Linguistic Construction of Cognitive Representations*. In: Bruner, J./Haste, H. (Hg.): *Making Sense. The Child's Construction of the World*. London.
- Financial Times Deutschland (2006): *L'Oréal lässt sich Body Shop viel kosten*. <http://ftd.de/unternehmen/industrie/57426.html>, 17.3.2006.
- Fleck, L. (1994): *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache, Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*. 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- Fligstein, N. (1990): *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge.
- Fombrun, C.J./Gardberg, N.A./Barnett, M.L. (2000): *Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk*. In: *Business and Society Review* 105 (1), S. 85-106.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E./McVea, J. (2001): *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. In: Hitt, M.A./Freeman, E./Harrison, J.S. (Eds.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, S. 189–207. Forsa (2005): *„Corporate Social Responsibility“ in Deutschland, June 2005, P5519/14813 Wz*, http://www.sr.din.de/sixcms_upload/media/2090/Umfrageergebnisse_CSR.pdf; date of retrieval: 01.08.2006.
- Freeman, R.E. (2004): *The Stakeholder Approach Revisited*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*. 3/5/2004, S. 228-241.

- Friedberg, E. (2003): Mikropolitik und organisationelles Lernen. In: Brentel, H./Klemisch, H./Rohn, H. (Hg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden. S. 97-108.
- Furco, A. (Hg.) (2002): Service-learning: the essence of the pedagogy. Greenwich.
- Furco, A. (2004): Zufriedener, sozialer, sensibler und motivierter: Hoffnungsvolle Ergebnisse in den USA. In: Sliwka, Anne/Petry, Christian/Kalb, Peter E. (Hg.): Durch Verantwortung lernen. Service Learning: Etwas für andere tun. Weinheim/Basel.
- Gauthier, C. (2005): Measuring Corporate Social and Environmental Performance: The Extended Life-Cycle Assessment, *Journal of Business Ethics*, Volume 59, Issue 1-2, Jun 2005, pp. 199-206
- Geertz, C. (1994): Dichte Beschreibung, Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- Geus, A. (1997): Jenseits der Ökonomie, Die Verantwortung der Unternehmen, Stuttgart.
- Giddens, A. (1984): Interpretative Soziologie, Frankfurt am Main.
- Giddens, A. (1995): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, 2.Aufl., Frankfurt am Main.
- Giddens, A. (1999): Entfesselte Welt. Frankfurt: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1999): Runaway world. New York. Routledge.
- Goodman, N. (1998): Weisen der Welterzeugung, 4. Aufl., Frankfurt am Main.
- Granovetter, M. (2000a): Ökonomisches Handeln und soziale Struktur, Das Problem der Einbettung. In: Müller, H.-P. / Sigmund, S. (Hg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Opladen, S. 175-207.
- Granovetter, M. (2000b): Ökonomische Institutionen als soziale Konstruktionen, Ein Analyserahmen. In: Bögenhold, D. (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart.
- Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin/Heidelberg
- Hammer, T. (2007): Krösus in der Mogelpackung. Selbst die Hersteller von hochgiftigen Unkrautvernichtungsmitteln finden ihren Platz in Aktienindizes, die Umweltbewusstsein heucheln. In: DIE ZEIT vom 12.4.2007, S. 33
- Hanke, T./Stark, W. (2005): Companies' 'good reasons' to invest in Corporate Social Responsibility. Paper delivered for ISC – International Sustainability Conference, Basel.
- Hanke, T./Stark, W. (2007): Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, im Druck.
- Hanke, T./Jughardt, A.; Bick, M.(2006): MAVACO-Tool – webbasiertes Informations- und Unterstützungssystem für Corporate Citizenship. In: Meißner, K., Engelen, M. (Hg.): GENEME '06 – Gemeinschaft neue Medien, Dresden, S. 319-330.
- Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: DBW, Jg. 65, Heft 4.
- Hasenfeld, Y. (1992): Human Services as Complex Organizations, Newbury Park.
- Hasse, R. (2003): Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden.
- Hasse, R./Krücken, G. (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld.
- Hasse, R./Krücken, G (2005): Der Stellenwert der Organisation in Theorien der Weltgesellschaft – eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Forschungsperspektiven. Unveröffentlichtes Papier. Auch erschienen in: Sonderheft „Weltgesellschaft“ der Zeitschrift für Soziologie.
- Hatch, M.J. (2006): Organization Theory, 2. Aufl., Oxford.
- Heidbrink, L. (2006): Grenzen der Verantwortungsgesellschaft: Widersprüche und Verantwortung. In: Heidbrink L. (Hg.), Hirsch, A. (Hg.): Verantwortung in der Zivilgesellschaft – Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips. Frankfurt am Main: Campus.
- Heitmeyer, W. (2006): Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, Gesellschaftliche Zustände und Reaktionen in der Bevölkerung aus 2002 bis 2005. In: ders. (Hg.): Deutsche Zustände, Folge 4, Frankfurt am Main.
- Herrmann-Pillath, C./Lies, J.J. (2001): Stakeholderorientierung als Management sozialen Kapitals in unternehmensbezogenen Netzwerken, Wittener Diskussionspapiere (84), Witten.
- Heuser, U.J. (2002): Die Revolution hat begonnen. In: DIE ZEIT Nr. 43/2002, 17.10.2002.

- Hill, R. C./Levenhagen, M. (1995) Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities *Journal of Management* 21(6) pp. 1057-1074.
- Hiß, Stefanie (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt am Main.
- Hoegen, M. (2003): Portrait: Eine Frau mit Prinzipien. In: *Die Zeit* 21/2001. Bezug: www.zeus.zeit.de/text/archiv/2001/21/200121:portraet.roddick.xml (04.09.2003).
- Hoppe, R. (2002): Cultural Theory's Gift for Policy Analysis. In: *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* (4), S. 235–241.
- IBM Global Business Services (2006): Innovation und Kooperationsmanagement im Blick. Global CEO Study 2006. IBM Corporation. Stuttgart/Wien/Zürich.
- Jonker, J./Foster, D. (2002): Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9 (4), S. 187-195.
- Kanter, R.M. (1999): The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review* (May-June 1999).
- Kanter, R.M. (2003): From Spare Change to Real Change: the Social Sector as Beta-Site for Business Innovation. In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, 189-213, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karmasin, H./Karmasin, M. (1997): Cultural Theory. Ein neuer Ansatz für Kommunikation, Marketing und Management. Wien.
- Karmasin, M. (2002): Die Cultural Theory als Beschreibungsperspektive von transkultureller Kommunikation. In: Hepp, A./Löffelholz, M. (Hg.): *Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation*. Konstanz, S. 835-860.
- Keupp, H./Straus, W. et al (2000): Civic matters: Motive, Hemmnisse und Fördermöglichkeiten bürger-schaftlichen Engagements. In: Beck, U. (Hg.): *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*. Frankfurt am Main, S. 217-268.
- Kieser, A. (2002): *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg.
- Kirsch, W. (1997): *Strategisches Management. Die geplante Evolution von Unternehmen*. München.
- Kirsch, W. (2001): *Die Führung von Unternehmen*. München.
- Klatetzki, T. (1993): Wissen was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Bielefeld.
- Klatetzki, T. (2005): Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation, Eine symbolisch interpretative Perspektive. In: Klatetzki, T./Tacke, V. (Hg.): *Organisation und Profession*, Wiesbaden, S. 253-283.
- Kneer, G./Nassehi, A./Schroer, M. (2000): *Soziologische Gesellschaftsbegriffe. Konzepte moderner Zeitdiagnosen*. Stuttgart.
- Kneer, G. (2001): Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystem in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 30 (6), S. 407-428.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch KOM (2001) 366, Brüssel (18.07.2001).
- König, R. (1959): Die Kommerzialisierung der Intelligenz. In: Ders. (2006): *Ich bin Weltbürger. Originaltonaufnahmen 1954-1980*. CD 2, Nr. 6. Köln.
- König, R. (1976): Positivismus heißt Handlung. In: Ders. (2006): *Ich bin Weltbürger. Originaltonaufnahmen 1954-1980*. CD 1, Nr. 3. Köln.
- Krause, D. (2001): *Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann*. 3.Aufl., Stuttgart.
- Krotz, F. (2005): *Neue Theorien entwickeln. Eine Einführung in die Grounded Theory, die Heuristische Sozialforschung und die Ethnographie anhand von Beispielen aus der Kommunikationsforschung*. Köln.
- Kruse, P. (2000): *Next Practice. Erfolgreiches Management von Instabilität*. Wiesbaden: GABAL Verlag.
- Kuckartz, U. (2006): Quick and dirty? – Qualitative Methoden der drittmittelfinanzierten Evaluation in der Umweltforschung. In: Flick, U. (Hg.): *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen*. Reinbek bei Hamburg, S. 267-283.
- Kuhlen, B. (2005): *Corporate Social Responsibility, Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales*. Baden-Baden.

- Kühl, S. (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 30, Heft 3, S. 199-222.
- Kühl, S./Strodtholz, P. (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg.
- Küpper, W./Ortmann, G. (1986): Mikropolitik in Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft, Nr. 5/1986, S. 590-602.
- Liebig, S. (2002): Gerechtigkeit in Organisationen, Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zu einer Theorie korporativer Gerechtigkeit. In: Allmendinger, J./Hinz, T. (Hg.): Organisationssoziologie, Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden, S. 151-187.
- Liebig, S./Lengfeld, H. (2002): Arbeit, Organisation und moralische Überzeugungen. Eine Grid-Group-Theorie der Gerechtigkeit in Unternehmen. In: Soziale Welt (53), S. 115-140.
- Liebig, S./Lengfeld, H. (2005): Organisationsstruktur und moralische Überzeugungen. In: Jäger, W./Schimank, U. (Hg.): Organisationsgesellschaft, Facetten und Perspektiven. Wiesbaden, S. 451-492.
- Lisman, C. David (1998): Toward a Civil Society. Civic Literacy an Service Learning. Westport/London.
- Littger, H. (2001): „Business ist hochpolitisch“ – Interview mit Body Shop Gründerin Anita Roddick. In: Süddeutsche Zeitung, 26.11.2001. Bezug: www.sueddeutsche.de/karriere/erfolgsgeld/31006/index.php.
- Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Berlin/Münster.
- Lueger, M. (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung, Wien.
- Luhmann, N. (1989): Ethik als Reflexionstheorie der Moral. In: ders.: Gesellschaftsstruktur und Semantik, Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Band 3, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1993): Wirtschaftsethik – als Ethik? In: Wieland, J. (Hg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1994): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 5.Aufl., Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zweibändig, Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (1999): Kultur als historischer Begriff. In: ders.: Gesellschaftsstruktur und Semantik, Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Band 4, Frankfurt am Main.
- Maaß, J./Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Malik, F (2004): Gefährliche Managementwörter. Und warum man sie vermeiden sollte. 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- Mandl, C. (2005): Innopact – Radikale Innovation als Kernkompetenz. Metalogikon, Wien.
- March, J.G. (1990) (Hg.): Entscheidung und Organisation. Wiesbaden.
- Marinova, D./Phillimore, J. (2003): Models of Innovation. In: Shavinina, L. (ed.): The International Handbook on Innovation. The Hague.
- Mars, F. (1998): ‚Wir sind alle Seher‘ – Die Praxis der Aktienanalyse. Dissertation. Bielefeld (unveröffentlicht).
- Martin, R.L./Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship: the case for definition. In: Stanford Social Innovation Review, Vol. 5, No. 2, p. 28-39.
- Matten, D./Crane, A. (2003): Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. Nottingham: ICCSR Research Paper Series No. 04-2003.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Volume 83, Number 2.
- Meyer, M.W./Zucker, L.G. (1989): Permanently Failing Organizations, Newbury Park.
- Meyer-Drawe, K. (1990): Illusionen von Autonomie. Diesseits von Ohnmacht und Allmacht des Ich. München.
- Mills, J. H. (2003): Making Sense of Organizational Change. Routledge, London, UK.
- Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München/ Mering.

- Minssen, H. (2001): Zumutung und Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, S. 185-198.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. In: Management Science (23), S. 934-948.
- Mintzberg, H./McHugh, A. (1985): Strategy Formation in Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly (30), S. 160-197.
- Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management. Wiesbaden: Gabler.
- Mintzberg, H. (1992): Die Mintzberg-Struktur. Landsberg.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. In: Harvard Business Review. January-February 1994, p.p. 107-114.
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1998): Strategy Safari. Prentice Hall, London.
- Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: Academy of Management Review, Vol. 22 (4), S. 853-886.
- Montagna, P. (1990): Accounting rationality and financial legitimation. In: Zukin, S./DiMaggio, P. (eds.): Structures of capital. The social organization of the economy. Cambridge. S. 203-226.
- Moon, J./Crane, A./Matten, D. (2003): Can corporations be citizens? Corporate Citizenship as a metaphor for business participation in society. 2nd Ed., Nottingham: ICCSR Research Paper Series No. 13-2003.
- Morimoto, R./Ash, J./Hope, C. (2005): Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice, Journal of Business Ethics, Volume 62, Issue 4, Dec 2005, pp. 315-325.
- Murphy, P.E. (2005): Developing, Communicating and Promoting Corporate Ethics Statements: A Longitudinal Analysis. Journal of Business Ethics, Volume 62, Issue 2, Dec 2005, pp. 183-189.
- Mutz, G./Korfmacher, S. (2000): Das Projekt Switch. Ein 'take off' für bürgerschaftliches Engagement. Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen. Forschungsbericht an die Siemens AG. München.
- Mutz, G. (2001): Der Geist von Corporate Citizenship ist in Deutschland noch nicht angekommen. Wichtige Lernfelder liegen direkt vor den Betriebstoren, In: Das Parlament, 51, 32-33.
- Norman W, MacDonald C. (2003): Getting to the Bottom of 'Triple Bottom Line'. In: Business Ethics Quarterly.
- Nullmeier, F./Pritzlaff, T./Wiesner, A. (2003): Mikro-Policy-Analyse. Ethnographische Politikforschung am Beispiel Hochschulpolitik. Frankfurt am Main.
- Nullmeier, F. (2006): Paradoxien der Eigenverantwortung. In: Heidbrink L. (Hg.)/Hirsch A. (Hg.): Verantwortung in der Zivilgesellschaft – Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips. Frankfurt am Main
- ON Österreichisches Normungsinstitut (Hg.) (2004): Corporate Social Responsibility. Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen "CSR-Leitfaden". Wien.
- Ortmann, G. (1990): Mikropolitik und systemische Kontrolle. In: Bergstermann, J./Brandherm-Böhmker, R (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozess. Bonn, S. 99-119.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (2000): Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: ders. (Hg.): Theorien der Organisation, Die Rückkehr der Gesellschaft, 2.Aufl., Wiesbaden, S. 15-34.
- Ortmann, G. (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt am Main.
- Ortmann, G. (2004): Als ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden.
- Ortmann, G./Salzman (2002): Stumbling Giants. The Emptiness, Fullness and Recursiveness of Strategic Management. In: Soziale Systeme 8 (2000), Heft 2, S. 205-230.
- Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit, Ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl. Lüneburg.
- Pommerening, T. (2005): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Onlineveröffentlichung unter www.worldone.de.tp.
- Porter M.E./Kramer, M.R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, Dec 1.
- Postman, N. (1999): Die Zweite Aufklärung. Vom 18. ins 21. Jahrhundert. Berlin.

- Putnam, R. D. (Hg.) (2001): Gesellschaft und Gemeinsinn, Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh.
- RAG (2004): RAG Responsibility Report 2004.
- Raschke, M. (2005): Corporate Citizenship. In: Schubert, K. (Hg.): Handwörterbuch des ökonomischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden, S. 102-103.
- Reese-Schäfer, W. (1998): Wo sich die politische Theologie heute verborgen hält. In: Bolz, N. / van Reijen, W. (Hg.): Heilsversprechen. München, S. 57-70.
- Reese-Schäfer, W. (1999): Die seltsame Konvergenz der Zeitdiagnosen: Versuch einer Zwischenbilanz. In: Soziale Welt (50), S. 433-448.
- Reimer, S. (2004): Corporate Citizenship in Diskussion und Praxis. In: Reimer, S./Wettenmann, T./Backhaus-Maul, H. (Hg.): Aktuelle Beiträge zu Corporate Citizenship, Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 16, Berlin.
- Riess, C. (Hg.) (2006): Verantwortlich für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft. Ein Management-Handbuch. Gütersloh: Bertelsmann.
- Roome, N./Jonker, J. (2005): Whistling in the Dark: the Enterprise Strategies of European Leaders in Corporate (Social) Responsibility. In: Jonker, J./Cramer, J. (eds.): Making a Difference. The Dutch National Research Program on Corporate Social Responsibility. Ministry of Economic Affairs, The Hague, pp. 19-39.
- Roome, N. (2006): Comments to the Corporate Responsibility Conference of the Finnish EU Presidency in Brussels. November 2006.
- Rosenstiel, L.v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart.
- Rosenstiel, L. v. (1999): Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie. In Sonntag, K. (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen 1999.
- Ruggie, J.G. (2002): The Theory and Practice of Learning Networks Corporate Social Responsibility and the Global Compact. In: Journal of Corporate Citizenship, Issue 5 Spring 2002, Special Issue on International Perspectives of Corporate Citizenship, pp. 27-36.
- Rühli, E. (1996): Unternehmensführung und Unternehmenspolitik. Bd. 1, 3. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.
- Sachs, S. (2000): Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft. Bern/Stuttgart/Wien.
- Scharmer, C.O. (1996): Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von innen. Auf der Suche nach Infrastrukturen für eine lernende Gesellschaft. Stuttgart.
- Scharmer, C.O. (2007): Theory U: Leading from the future as it emerges. Society for Organizational Learning. Boston.
- Schmidt, R.H./Weiß, M. (2003): Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragestellungen. Working Papers Series: Finance & Accounting, Nr. 104, Frankfurt am Main.
- Schneider, S.C. (1997) Interpretation in organisations: sensemaking and strategy European Journal of Work and Organisational Psychology 6(1) pp. 93-102.
- Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Kooperatives Schnittstellenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg.
- Schöffmann, D. (Hg.) (2001): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg: edition Körber-Stiftung.
- Schrader, U. (2003): Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin.
- Schubert, R./Littman-Wernli, S./Tingler, P. (2002): Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern.
- Schumann, M. (2006): Begrüßung zur Abschlusskonferenz des Projektes Auto 5000. Quelle: www.sofi-goettingen.de
- Schumpeter, J.A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen/Basel.
- Schütz, A. (1971): Gesammelte Aufsätze 1. Das Problem der Wirklichkeit. Den Haag
- Segil, L. (1998): Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen. St. Gallen/Zürich.

- Seitz, B. (2002): Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft, Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich. In: Wieland, J./Conradi, W. (Hg.): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen, Marburg, S. 23-195.
- Senge, P./Scharmer, C.O./Jaworski, J./Flowers, B.S. (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future. Boston: Society for Organizational Learning.
- Seubert, S. (2004): Gemeinwohl. In: Göhler, G./Iser, M./Kerner, I. (Hg.): Politische Theorie, Wiesbaden, S. 101-118.
- Sey, A. (2001): Gruppenarbeit in Japan: Stereotyp und Wirklichkeit. München/Mering.
- Simmel, G. (1989): Philosophie des Geldes. Frankfurt am Main.
- Simon, H.A. (1976): Administrative Behaviour. New York. Erstauflage 1945.
- Simon, H.A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. Landsberg a.L.
- Springer, R. (1999): Industrie und Soziologie. Überlegungen zu einem schwierigen Verhältnis. In: Bosch, A. et al. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Interdisziplinäre Sichtweisen. Wiesbaden.
- Stark, W. (2002): It ain't what you do, It's the way you do it. Herausforderungen für das Management zwischen Werten und Qualität. In: Lenz, A./Stark, W. (Hg.): Empowerment - neue Herausforderungen für psychosoziale Praxis und Organisation. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Stark, W.; Terrahe, E.M. & Weyermann, E. (2007): Corporate Citizenship und Organisationsentwicklung. In: Habisch, A. : Handbuch Corporate Citizenship. Berlin.
- Steckel, R./Simons, R. (1992): Doing Best by Doing Good: How to Use Public Purpose Partnerships to Boost Profits and Benefit Your Community. New York.
- Stehr, N. (2001): Wissen und Wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. Frankfurt am Main.
- Steinbicker, J. (2001): Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells. Opladen.
- Steurer, R./Langer, M.E./Konrad, A./Martinuzzi, A. (2005): Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. Journal of Business Ethics, Volume 61, Issue 3, Oct 2005, pp. 263-281.
- Strauss, A.L. (2004): Methodologische Grundlagen der Grounded Theory. In: Strübing, J./Schnettler, B. (Hg.): Methodologie interpretativer Sozialforschung, Konstanz, S. 427-451.
- Strokes, G. (2002): Democracy and Citizenship. In: Carter, A./Strokes, G. (Eds.): Democratic Theory Today, Cambridge, S. 23-51.
- Strübing, J. (2004): Grounded Theory, Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Wiesbaden.
- Swanson, D.L. (1995): Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. In: Academy of Management Review, Vol. 20 (1), pp. 43-64.
- Timmermann, M. (2000): Die Macht kollektiver Denkmuster, Werte, Wandel und politische Kultur in den USA und Japan. Opladen.
- The Body Shop (2002): The Body Shop in Deutschland. Stand: Juli 2002.
- Thompson, M. (1982): A Three-Dimensional Model. In: Douglas, M. (Hg.): Essays in the Sociology of Perception, London, S. 31-63.
- Thompson, M (2003): Mülltheorie. Über die Schaffung und Vernichtung von Werten. 2. Aufl., Essen.
- Thompson, M./Ellis, R./Wildavsky, A. (1990): Cultural Theory. Boulder.
- Tydén, T. (2007): At the flashpoint between research and practice. In: BMBF: Tagungsunterlagen der BMBF-Tagung „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ vom 29./30. März 2007 in Berlin.
- Ulrich, P. (2000): Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure. St. Gallen.
- Veblen, T. (2000): Theorie der feinen Leute, Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen. 6.Aufl., Frankfurt am Main, erstmals (1899): The Theory of the Leisure Class.
- Vogt, L.: Bildung in der Bürgergesellschaft. In: Gesellschaft – Wirtschaft – Politik 2/2004, S. 155-166.

- Waddell, S. (2002): Core competences: a key force in business-government-civil society collaborations. In: *Journal of Corporate Citizenship*. September 2002.
- Waddell, S. (2003): Global Action Networks. In: *Journal for Corporate Citizenship* 12 (Winter 2003), pp. 1-16.
- Waddock, S. (2000): The multiple bottom lines of corporate citizenship: social investing, reputation, and responsibility audits. In: *Business and Society Review* 105 (3), S. 323-345.
- Waddock, S. (2004): Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. In: *Business and Society Review*, Vol. 109, March 2004, pp. 5-42.
- Walsham, G. (1993): *Interpreting Information Systems in Organisations*. Wiley, New York.
- Wartick, S./Cochran, P.L. (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance Model. In: *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 758-769.
- Weber, M. (1904): *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*. Tübingen.
- Wegener, B./Liebig, S. (1993): Eine Grid-Group-Analyse sozialer Gerechtigkeit, Die neuen und alten Bundesländer im Vergleich. In: *Kölner zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (45), S. 668-690.
- Weick, K.E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*, 2nd Ed., New York, dt. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, London.
- Weick, K.E./Westley, F. (1996): Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. In: Clegg, S. R./Hardy, C./Nord, W. R. (Ed.): *Handbook of Organization Studies*, London et al., pp. 440-458.
- Weick, K.E. (2001): *Making Sense of the Organization*, Oxford.
- Weick, K.E./Sutcliffe, K.M. (2001): *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Fransisco.
- Weick, K.E./Sutcliffe, K.M./Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, pp. 409-421.
- Weiß, R. (2002): *Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung. Global Corporate Citizenship, Gesellschaftsstrategie und Unternehmenskommunikation*. Marburg.
- Weltz, F./Lullies, V. (1994): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, U./Naschold, F.: *Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit*. Opladen.
- Weltz, F. (1982): Begleitforschung zwischen Aktionismus und Berührungsangst. In: *Soziale Welt*, Heft 3/ 4, S. 292-302.
- Weltz, F. (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: *Soziale Welt*, Jg. 39, S. 97-103.
- Westebbe, A./Logan, D. (1995): *Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden.
- Wieland, J. (2002): Corporate Citizenship-Management. Eine Zukunftsaufgabe für Unternehmen? In: Wieland, J./Conradi, W. (Hg.): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg.
- Wild, C. (1993): *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business*. Report No. 1029, Conference Board, New York.
- Windsor, D. (2001): Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation. In: Andriof, J./McIntosh, M. (eds.): *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield, S. 83-10.
- Willke, H. (2000): *Systemtheorie 1. Grundlagen : eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. Stuttgart.
- Wood, D.J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 16 (4), pp. 691-718.
- Wright, A. (2004): Enhancing inductive strategizing through sensemaking and scenario thinking. In: *Working Paper Series 2004, Number WP002/04*, University of Wolverhampton.
- Wurzer, J. (2003): Kosmetik für Körper und Seele. In: *Süddeutsche Zeitung*, 31.01.2003.
- Zadek, S. (2006): Reshaping Markets, Opportunities for Europe. Enhancing competitiveness of nations and regions through responsible business practices. Keynote to the Corporate Responsibility Conference of the Finnish EU Presidency in Brussels. November 2006.

Zeitschriften / Journals

Download www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management
herausgegeben von

*Dorothea Alewell, Berndt Keller,
David Marsden, Walther Müller-Jentsch,
Dieter Sadowski, Jörg Sydow*

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.
Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 8.-. Einzelheft € 19.80.

International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University*,
Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for
Regional Cooperation, Øyvind Pålshaugen,
Work Research Institute, Oslo*

ISSN 1861-1303,

since 2005, three times a year. Subscription rate € 54.-.

For delivery outside Germany an additional € 6.- are added.
Single issue € 24.80.

Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: Rainhart Lang

ISSN 0949-6181,

since 1996, four times a year. Subscription rate € 60.-.

For delivery outside Germany an additional € 8.- are added.
Single issue € 19.80.

management revue

**The International Review of
Management Studies**

Editors-in Chief:

Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske

ISSN 0935-9915,

since 1989, **since 2004 as review journal**,
four times a year. Subscription rate € 60.-. For delivery
outside Germany an additional € 8.- are added.
Single issue € 19.80.

Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

*Oswald Neuberger, Werner Nienhäuser,
Hans-Gerd Ridder, Christian Scholz, Hartmut
Wächter, Wolfgang Weber, Jürgen Weibler*

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 8.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

*Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander
Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann*

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 8.-. Einzelheft € 19.80.

Database Research Pool: www.hampp-verlag.de

Six journals – one search engine: Our new online-
archive allows for searching in full-text databases
covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

Free research: Research is free. You have free access
to all hits for your search. The hit list shows the relevant
articles relevant to your search. In addition, the list
references the articles found in detail (journal, volume etc.).

Browse or download articles via GENIOS: If you want to
have access to the full-text article, our online-partner GBI
the contentmachine will raise a fee of € 5.-. If you are
registered as a "GENIOS-Professional Customer" you may
pay via credit card or invoice.